

DE EFFECTIVITEIT VAN WERKGERELATEERDE COACHING - EEN META-STUDIE

Hoewel regelmatig onderzoeken naar coaching worden gepubliceerd in internationale (wetenschappelijke) tijdschriften, dringen de onderzoeksresultaten slechts mondjesmaat door binnen het werkveld. Om deze reden wordt regelmatig door een lid van de NOBCO Commissie Wetenschappelijk Onderzoek (CWO) een recent verschenen onderzoeksartikel samengevat en besproken.

Deze maand: **The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching (2015).**

Auteurs: R.B. Jones, S.A Woods en Y.R.F. Guillaume.

Bron: Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2015.

Door: Prof. dr. Fred Korthagen

Inleiding

Werkt coaching? En zo ja, wat zijn dan de werkzame ingrediënten van coaching? Steeds vaker staan deze vragen centraal in wetenschappelijke artikelen en boeken. Zo deden Jones en haar collega's uit Engeland een interessante metastudie naar de effectiviteit van coaching. Ze richtten zich specifiek op 'workplace coaching', een term die merkwaardig genoeg niet heel helder gedefinieerd wordt in het artikel. Uit het artikel valt op te maken dat ze een vorm van coaching bedoelen die tot doel heeft effecten te bewerkstelligen die zichtbaar worden in het werk van de coachee.

Door het analyseren van verschillende studies op dit gebied konden de auteurs belangrijke conclusies trekken, hoewel zij opmerken dat in veel van de studies niet alle gegevens duidelijk zijn aangegeven, wat uiteraard wat afdoet aan de betrouwbaarheid van de metastudie.

Focus en aanpak van de metastudie

De auteurs besteedden bij de inrichting van hun metastudie veel aandacht aan de vraag om wat voor effecten van coaching het zou kunnen gaan. Dat was geen gemakkelijke opgave, want er bestaat weinig consensus over de vraag welke effecten het meest belangrijk zijn. Daarom werd ook gekeken naar modellen uit de literatuur over leren en professionele ontwikkeling, waarin meer breed geaccepteerde effectmaten te vinden zijn. Op basis daarvan heeft de metastudie zich gericht op:

1. affectieve effecten, zoals vertrouwen in eigen kunnen, zelfvertrouwen in het algemeen, minder stress, voldoening in werk of motivatie;
2. effecten op gedrag en vaardigheden;
3. opbrengsten op individueel niveau zoals financiële resultaten, behaalde doelen and verhoogde productiviteit.

Merkwaardig genoeg is zelden onderzoek gedaan naar cognitieve opbrengsten van coaching (bijvoorbeeld nieuwe inzichten) of resultaten op team- of organisatieniveau. Dergelijke effectmaten konden dus niet meegenomen worden in de metastudie.

Belangrijk is dat in de metastudie ook gekeken is naar de invloed van verschillende hulpmiddelen en vormgevingsaspecten in de coaching. Deze zijn door de auteurs gekozen omdat er op basis van de literatuur conclusies over te trekken waren. Het ging hierbij om (1) het benutten van feedback uit meerdere bronnen, (2) het 'coachingsformat', (3) het type coach (interne versus externe coaches) en (4) de duur van de coaching.

Selectie en analyse van artikelen

De selectie van internationale onderzoeken die meegenomen werden in de metastudie was gebaseerd op een aantal criteria: het onderzoek moest iets laten zien over de genoemde effectmaten, een adequate beschrijving geven van het type coaching en werkgerelateerd zijn (dus passen bij de focus van de metastudie), het moest uitgevoerd zijn in een organisatiecontext, duidelijkheid geven over de grootte van de onderzoeksgroep, effectgroottes moesten vermeld zijn of afgeleid kunnen worden en effecten moesten op individueel niveau gemeten zijn.

In totaal werden 17 van dergelijke studies gevonden, waarbij de grootte van de onderzoeksgroep varieerde van 14 tot 1361 (gemiddeld 133). Ze werden in nogal verschillende organisatie- en beroepscontexten uitgevoerd, hoewel de meeste betrekking hadden op leidinggevend. De meeste studies waren uitgevoerd na 2003. Twee verschillende onderzoekers analyseerden onafhankelijk van elkaar de 17 studies met behulp van een coderingstabel. Daarbij bleken ze het eens te zijn over de codering.

Resultaten

De metastudie laat zien dat coaching een positieve invloed heeft op alle gekozen effectmaten (affectieve effecten, effecten op vaardigheden en individuele opbrengsten). Coaching blijkt individuen echt verder te helpen, met name ten aanzien van hun prestaties, hetgeen een belangrijk gegeven is voor organisaties. Het is daarbij van belang dat de coaching wordt toegespitst op het concrete alledaagse werk en de persoonlijke behoeften van de coachee, waardoor deze het geleerde gemakkelijker kan toepassen in de praktijk. Juist omdat dit eenvoudiger te realiseren is in coaching dan in trainingen, is dit een groot voordeel van coaching als professionaliseringsinstrument.

1. Meerdere feedbackbronnen

Men zou verwachten dat het benutten van meerdere feedbackbronnen leidt tot meer zelfinzicht, reflectie en beter handelen. We gebruiken in Nederland vaak de term 360-graden-feedback, waarbij het bijvoorbeeld kan gaan om feedback van leidinggevend, collega's en klanten. De verrassende conclusie van de metastudie is dat coaching zonder dergelijke 'multi-source feedback' effectiever was dan als daar wel gebruik van gemaakt werd!

Een verklaring is af te leiden uit eerder onderzoek naar feedback: een derde van de feedback die mensen krijgen, blijkt een negatief effect op hen te hebben. Coachees kunnen ook gepreoccupeerd raken door feedback van anderen, waardoor de aandacht wordt afgeleid van de doelen van de coaching. Verder komt uit de literatuur naar voren dat veel feedbackinstrumenten gericht zijn op leiderschapsrollen en daarmee mogelijk niet altijd aansluiten bij de behoeften van de coachee.

2. Het coachingsformat

Bij het coachingsformat gaat het om de vorm waarin de coaching plaatsvindt. Naast face-to-face coaching kunnen alternatieve vormen benut worden, zoals coaching via de telefoon, skype of e-mail. Er bestaan eigenlijk geen studies die de effectiviteit van verschillende vormen met elkaar vergelijken. Wel zijn de resultaten onderzocht van gemengde vormen van coaching, bijvoorbeeld een combinatie van face-to-face coaching met coaching via de telefoon.

Uit de metastudie komt geen verschil naar voren tussen dergelijke mengvormen en coaching die uitsluitend face-to-face plaatsvindt. Dit impliceert dat het goed kan zijn om gebruik te maken van combinaties van face-to-face coaching en vormen van telefonische of e-coaching, omdat dit goedkoper en minder tijdsintensief is.

3. Het type coach

Organisaties werken zowel met interne als externe coaches. Externe coaches lijken als voordeel te hebben dat ze niet beperkt worden door de grenzen van de organisatie, dat ze een breder perspectief hebben en dat de vertrouwelijkheid van de coaching beter gegarandeerd is. Werknemers willen ook meestal graag een externe coach als ze zich willen oriënteren op ander werk.

Uit de metastudie bleek evenwel dat de effecten van coaching zwakker waren bij externe dan bij interne coaches. Omdat er slechts weinig onderzoeken bestaan naar de effectiviteit van coaching door interne coaches, vraagt deze conclusie wel om enige behoedzaamheid. Toch gaat het hier om een punt dat aandacht behoeft, zeker in het licht van de grote toename van het aantal externe coaches en het geloof binnen organisaties dat het werken met externe coaches beter zou zijn.

In de metastudie worden de volgende mogelijke verklaringen genoemd voor de effectiviteit van interne coaches: ze kennen de organisatie beter, kunnen coachees daardoor beter langs politieke landmijnen leiden, en specifieke, op de werkcontext toegesneden uitdagingen en handelingsmogelijkheden aanbieden. Omdat ze de organisatiecultuur kennen, kunnen ze ook beter inschatten wat realistische mogelijkheden voor de coachee zijn.

4. De duur van de coaching

Uit de metastudie komt naar voren dat noch de duur van de coaching, noch de mate van spreiding over meerdere weken een significante invloed heeft op de effectiviteit van de coaching. Dit enigszins verrassende resultaat was al bekend uit eerdere studies en kan volgens Jones en haar collega's op verschillende manieren verklaard worden. Ten eerste zijn veel coachees al goed geholpen met een paar sessies en voegt een langere coachingsperiode niet veel extra's meer toe. Ook is het gevoel van steun dat een coach kan bieden wellicht belangrijker dan het aantal sessies. Aan de andere kant is nog niet onderzocht of de complexiteit van de coachvraag wellicht een verschil maakt ten aanzien van de benodigde duur van de coaching.

Conclusies

Eerder bespraken we in het e-Magazine al de [Nederlandse metastudie van Theeboom](#) e.a. naar de effectiviteit van coaching. De metastudie van Jones e.a. voegt daar interessante inzichten aan toe. Evenals uit de metastudie van Theeboom e.a. blijkt dat coaching een effectieve manier is om de prestaties van medewerkers te verbeteren, hetgeen een belangrijk gegeven is voor organisaties en kan leiden tot nog meer vertrouwen in het belang van coaching.

Samenvattend laat de studie van Jones e.a. zien dat het gebruik van meerdere feedbackbronnen niet per se leidt tot meer effectiviteit. Het combineren van van face-to-face coaching met coaching per telefoon of met e-coaching maakt de coaching niet minder effectief. Interne coaches lijken effectiever te zijn dan externe coaches. Ook komt (opnieuw) naar voren dat een kortdurend coachingstraject al effectief kan zijn.

Kortom, korte coachingstrajecten, uitgevoerd door interne coaches, die gebruik maken van moderne communicatiemiddelen en waarin geen gebruik wordt gemaakt van meerdere feedbackbronnen, kunnen belangrijke effecten hebben op de prestaties van medewerkers. Dit lijkt een nuttige conclusie voor organisaties. Als toch gebruik gemaakt wordt van 'multi-source feedback', dan lijkt het volgens Jones e.a. belangrijk dat coaches de literatuur over effectieve feedback benutten. Als er in organisaties gewerkt wordt met externe coaches dan zou ervoor gezorgd moeten worden dat zij de organisatiecontext leren kennen.

De auteurs merken ten slotte op dat in toekomstig onderzoek meer aandacht besteed zou kunnen worden aan de relatieve invloed van coaching op verschillende effectmaten en aan het verschil in opbrengsten tussen coaching en andere vormen van professionele ontwikkeling (bijvoorbeeld training). Ook is het belangrijk dat onderzoekers preciezer worden in het aangeven van zaken als wie de coach was, wie er gecoacht werd, wat het doel van de coaching was, hoe lang de coaching duurde en welke methode of aanpak gebruikt werd. Pas dan kunnen we via metastudies echt komen tot een theorie over hoe en waarom coaching tot welke effecten leidt. In dat opzicht valt er dus nog veel te winnen, maar deze nieuwe metastudie helpt de wetenschap en de praktijk toch weer een stapje verder.

Meer weten? Zie hier voor het originele artikel: [The effectiveness of workplace coaching](#).

Door: Prof. dr. Fred Korthagen is lid van de NOBCO Commissie Wetenschappelijk Onderzoek en emeritus-hoogleraar van de Universiteit Utrecht. Hij is gespecialiseerd in opleiden, training en coaching, waarover hij honderden artikelen en enkele boeken schreef. De door hem ontwikkelde vorm van coaching (krachtgericht coachen) wordt in verschillende landen gebruikt.

(www.korthagen.nl)