

# EFFECTEN VAN COACHING...MEER DAN HET OORDEEL VAN DE COACHEE?

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 twee artikelen:

- Smither, J.W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & (2003) *Can working with an executive coach improve multicourse feedback over time? A quasi-experimental field study*. *Personnel Psychology*.
- Luthans, F. & Peterson, S.J. (2003) *360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination*. *Human Resource Management*, 42, 243-265.

Door: dr. Rendel de Jong

## Inleiding: pikante uitkomst

Recentelijk werden in deze kolommen door Fred Korthagen twee meta-studies naar de effecten van coaching besproken ([Theeboom en collega's, 2014](#), [Jones en collega's 2015](#)).

Een van de pikante uitkomsten van Jones en collega's was dat de effecten van coaching relatief klein waren in die onderzoeken wanneer gebruik gemaakt werd van 360 graden feedback. Verrassend omdat de auteurs hadden verwacht dat het positieve effect van coaching juist door feedback zou worden versterkt.

## Beoordeling door anderen onmisbaar

Opmerkelijk is dat de effecten van de coaching in het merendeel van de onderzoeken in de meta-analyse alleen aan de hand van de beoordeling van de coachee werden gemeten. Een praktijk die eigenlijk in strijd is met het principe achter de 360 graden feedback, namelijk dat de beoordeling van anderen uit de omgeving belangrijk, zo niet onmisbaar is voor een realistisch beeld van het functioneren van de persoon. Merkwaardig dat de visie van de ander wel wordt betrokken bij het stellen van doelen bij de coaching en niet voor het bepalen van de effecten daarvan. Zeker als het gaat om samenwerken, leiding geven en effectiviteit in het algemeen.

## Onbewust onbekwaam?

Stel dat de coachee voorafgaande aan de coaching "onbewust onbekwaam" is, naar zijn of haar eigen idee prima functioneert als leidinggevende, terwijl zowel medewerkers als collega's daar een ander idee over hebben. Een situatie die zich met enige regelmaat blijkt voor te doen. Stel dat de coaching naar wens verloopt en de coachee na afloop daadwerkelijk effectiever is geworden, de grote stap heeft gemaakt van "onbewust onbekwaam" naar "bewust bekwaam". Hier ligt een "plafond effect" op de loer. In de zelfbeschrijving zou deze positieve verandering niet of nauwelijks te zien zijn omdat deze al vóór de coaching positief was.

Het effect zou in de meta-studie ten onrechte als "nul" of zeer gering worden geregistreerd. Het omgekeerde is natuurlijk ook mogelijk, dat de coachee vóór de coaching een realistisch beeld van de eigen tekortkomingen heeft maar dankzij de positieve ervaring van de interventie een rooskleurige visie op het eigen functioneren ontwikkelt zonder dat anderen enige verandering kunnen waarnemen. Hoe het ook zij, er is veel te zeggen voor het idee dat de oordelen van medewerkers, collega's en leidinggevende van belang zijn om de door de coachee zelf beschreven verandering in functioneren in een breder perspectief te plaatsen. Zonder dat is het "practitioner point" van Jones c.s. dat coaching effectiever zou zijn zonder 360 graden feedback onvoldoende gefundeerd.

**Het focus van deze bijdrage: why, how and what**

Door de informatie uit diverse bronnen van apart te bekijken is het mogelijk om te gaan in hoeverre beoordeling van de effecten volgens de coachee overeenkomt met die volgens anderen. Door de effecten volgens de diverse bronnen in verband te brengen kenmerken van de coaching kan worden bijgedragen aan het beantwoorden van de vraag "why, how and in what

ways coaching leads to positive results". Een vraag die ook volgens Jones en collega's nog steeds actueel is.

## **Keuze van de in deze bijdrage te bespreken onderzoeken**

Bij zes van de 18 door Theeboom et al. (2014) in hun meta-studie opgenomen onderzoeken gaven anderen een oordeel over de effectiviteit of vaardigheid van de coachee voor en na de coaching. In twee van deze zes studies is gebruik gemaakt van 360 graden feedback. Aan deze twee onderzoeken zal hier in de eerste plaats aandacht zal worden gegeven:

- Can working with an executive coach improve multicourse feedback over time? A quasi-experimental field study. Smither, J.W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & (2003)
- 360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination. Luthans, F. & Peterson, S.J. (2003) Smither, J.W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003)

## **Opzet en resultaten van de twee onderzoeken**

*Design* *onderzoek* **1**

Qua aantal deelnemers is het onderzoek van Smither en collega's indrukwekkend. Meer dan 1300 senior managers in een "large worldwide organization" werden met behulp van een 360 graden feedback vragenlijst beoordeeld door hun leidinggevende, collega's en medewerkers. Rond 1200 van hen werden een jaar later weer beoordeeld. Een selectie van acht items werd gebruikt voor het bepalen van de effecten van de coaching. De inhoud varieerde van "luisteren naar klanten en collega's" tot "zoeken naar manieren om dingen beter, sneller en meer kosten-efficiënt te doen", te beoordelen op een vijf puntschaal, van 1 "unsatisfactory" tot 5 "outstanding". De resultaten, uitgesplitst naar de bronnen medewerker, collega en superieur, gingen niet alleen naar de senior manager zelf maar ook naar diens baas, om ook voor de formele beoordeling benut te kunnen worden.

Rond 400 respondenten werkten tussen de twee afnames met een "executive coach". Toewijzing hing af van de baas van de senior manager: in sommige bedrijfsonderdelen bepaalde deze dat iedereen een coach kreeg, in andere niemand, in weer andere mocht de deelnemer het zelf uitmaken. De executive coaches kregen te horen dat het de bedoeling was de manager te helpen met de interpretatie van de 360 graden feedback, deze in verband te brengen met diens business plan, het maken van een ontwikkelingsplan en het coachen en feedback geven aan anderen. Alle deelnemers stelden op grond van de 360 graden feedback drie doelen op. Hoe specifiek die waren werd beoordeeld door de onderzoekers.

### *Resultaten onderzoek 1: bescheiden effect*

Bij de oordelen van medewerkers en de meerderen was volgens de auteurs er een klein, maar significant verschil te zien in beoordelingen voor en na de coaching. Uitgedrukt in de "d" van Cohen rapporteren zij in beide gevallen een effect  $d=.17$ . Bij deze maat wordt het verschil tussen twee metingen wordt afgezet tegen de spreiding. Een  $d=.20$  geldt als klein,  $d=.50$  als middelgroot,  $d=.80$  als groot. Het bescheiden effect is nog enigszins geflatteerd door een soepele toepassing van de statistiek.

De uitkomst kan het gevolg zijn van een "plafond effect": alle beoordelingen waren al hoog waren bij de voormeting, rond 4.30 op een vijf-puntsschaal. De vraag is waarom ze zo hoog waren. Bestond de hele organisatie uit voortreffelijke werknemers? Wie weet. Maar het kan ook liggen aan de weinig vertrouwelijke manier waarop met de gegevens werd omgesprongen. De gegevens van de andere beoordelaars werden niet gemiddeld maar naar de bron te herleiden. Bovendien werden ze doorgegeven aan de superieur die ze voor de beoordeling kon gebruiken. Een combinatie die uitnodigt tot behoedzaam invullen. In hoeverre de doelen al dan niet specifiek waren maakte voor de verschillen voor-na niet uit. Niet bij de groep met coach en niet voor de groep zonder.

### *Design onderzoek 2*

In het onderzoek van Luthans en Peterson waren de coachees 20 leidinggevendenden in een fabriekje in de Midwest van de Verenigde Staten. Zowel de directeur-groot aandeelhouder als



- [T. Theeboom, B. Beersma en A.E.M. van Vianen. \(2014\). \*Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context.\* The Journal of Positive Psychology, 9\(1\), 1-18.](#)