

EVALUEREN VAN LEIDERSCHAPSCOACHING

Hoewel er regelmatig onderzoeken naar coaching worden gepubliceerd in internationale (wetenschappelijke) tijdschriften, dringen de onderzoeksresultaten slechts mondjesmaat door binnen het werkveld. Om deze reden is de NOBCO gestart met het maandelijks samenvatten van een interessant (recent) onderzoeksartikel.

Deze maand: **Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework.**

Author(s): Ely K, Boyce LA, Nelson JK, et al. Source: [The Leadership Quarterly](#), volume: 21, Issue: 4, Pages: 585-599 Published: AUG 2010

Een recente ontwikkeling op leiderschapsgebied is de inzet van speciale coachingsprogramma's gericht op leiderschapsontwikkeling van managers. Deze tak van coaching ook wel 'Leiderschapscoaching' of executive coaching genoemd richt zich op de formele een-op-een relatie tussen de coach en coachee, waarbij de coach de coachee ondersteunt om de vereiste competenties te ontwikkelen om een **effectieve leider** te worden. Gedurende dit coachingstraject worden door de coach en coachee samen leiderschapsdoelen geformuleerd en door de coachee uitgevoerd, waarbij de coach een ondersteunende rol heeft bij de ontwikkeling en de realisatie van deze doelen (Ting & Hart, 2004).

Evalueren van interventie programma's

Er is ondanks de toenemende vraag naar leiderschapscoachingprogramma's vooralsnog weinig bekend over hoe men deze ontwikkelingsprogramma's kan evalueren. In tegenstelling tot meer traditionele leiderschap ontwikkelingsprogramma's is leiderschapscoaching een dynamisch proces met de focus op de een-op-een relatie tussen de coach en coachee en daardoor meer toegepast op individueel niveau. Dit brengt voor de evaluatie bepaalde uitdagingen met zich mee. Door deze een-op-een relatie en het feit dat coaching-processen per persoon variëren, zijn veel methoden die van oorsprong gebruikt worden voor de evaluatie van meer traditionele leiderschapsinterventies niet geschikt voor de evaluatie van leiderschapscoachingprogramma's.

Investeren in evaluatie

Door de toenemende invloed en populariteit van leiderschapscoaching in organisaties en de aanzienlijke tijd en kosten die hier in gestoken worden, is het evalueren van zowel de resultaten als de ontwikkelingen en verbetering van leiderschap coachingsprogramma's steeds vaker gewenst door de opdrachtgevers. In het artikel van Ely et al. wordt in kaart gebracht hoe leiderschapcoachingsprogramma's geëvalueerd kunnen worden. Het artikel bevat:

- een conceptueel model van leiderschapscoaching;
- een systematisch kader om leiderschap coaching te evalueren;
- de resultaten van een kwantitatief onderzoek naar evaluatiemethodes (uit 49 studies).

Conceptueel model Leiderschapscoaching

Op basis van literatuur stellen Ely en collega's dat leiderschapscoaching verschilt van traditionele leiderschapsprogramma's op de volgende vier onderdelen:

1) **Coachee:** leiderschapscoaching focust zich niet enkel op de behoefte van de coachee maar ook op de behoefte van de organisatie waarin de coachee werkzaam is. Daarnaast brengt elke coachee specifieke kenmerken met zich mee (persoonlijkheid, waarde en normen, ervaringen, carrier) die van invloed zijn op het traject en waarvoor ruimte is binnen het coachingstraject (Boyce, Zaccaro, & Wisecarver, 2010; Flower, 2002).

2) **Coach:** leiderschapscoaching vereist van coaches de beheersing van unieke adaptieve vaardigheden om aan de variatie in behoeftes te kunnen voldoen. Er bestaan echter nog geen formele richtlijnen om welke specifieke coachende gedragingen en competenties het precies gaat. Wel is duidelijk dat de dubbele verantwoordelijkheid, enerzijds naar de organisatie en anderzijds naar de coachee, een grote uitdaging is voor de coach en bepaalde competenties van hem of haar vereist.

3) **Coach-coachee relatie:** leiderschapscoaching legt hoofdzakelijk de nadruk op de relatie tussen de coach en coachee. In een leiderschapsprogramma is er over het algemeen minder ruimte en tijd beschikbaar voor de relatie. Ely en collega's stellen dat een gelijkwaardige relatie, toewijding, vertrouwen, discretie en samenwerking de belangrijkste elementen zijn voor het creëren een goede coach-coachee relatie en omgeving voor het coaching proces.

4) Coachingsproces: het coachingsproces bestaat gemiddeld uit drie tot zeven fases, afhankelijk van welk model er wordt, waarbij het mogelijk is om meerder methode en technieken in te zetten. Ely en collega's maken gebruik van het ACS model dat stelt dat coaching een dynamisch en interactief proces is wat bestaat uit drie fases: beoordeling (A), uitdagen (C) en ondersteuning (S) (Ting & Riddle, 2006). In tegenstelling tot meer traditionele interventies is een coachingsproces afhankelijk van zowel de coachee, organisatie en coach.

Systematisch kader voor evaluatie

Leiderschapscoaching is een dynamisch en complex proces. Juist deze complexiteit weerhoudt organisaties ervan om evaluatie toe te passen, ondanks dat ze er wel de meerwaarde van erkennen. De evaluatie van leiderschapscoaching vereist daarom een systematisch kader. Op basis van literatuur stellen Ely en collega's een kader voor dat bestaat uit de volgende vier onderdelen:

1) Evaluatie betrokken partijen: tijdens de evaluatie is het belangrijk rekening te houden met de betrokken partijen die allemaal een verschillend belang (kunnen) hebben bij de uitkomst van het evaluatieproces. Dit zijn de coach, de coachee, de organisatie van de coachee en de organisatie van de coach.

2) Formatieve evaluatie: richt zich op het proces, en dient deze in de gewenste richting te sturen indien nodig. Formatieve evaluatie heeft daarom als hoofdzakelijk doel te onderzoeken hoe het coachingsprogramma verbeterd kan worden. Hierbij wordt gekeken welke invloed de coachee, coach, coach-coachee relatie en coachingsproces (conceptueel model van coaching) hebben op het succes van een coaching interventie.

3) Summatieve evaluatie: evaluatie die plaats vindt op het einde van het leerproces en is bedoeld om een eindoordeel uit te spreken over de effectiviteit van het coaching traject. Ely en collega's maken gebruik van het Kirkpatrick's (1976) 'evaluatie framework' dat bestaat uit vier niveaus:

- reactie (subjectieve evaluatie van de coachee),
- leren (ontwikkeling van coachee door proces),
- gedrag (invloed van coaching interventie op werk gerelateerd- of leiderschapsgedrag)
- resultaten (invloed van coaching op het behalen van de objectieve doelen).

4) Databron en methodiek: het is van belang de juiste databronnen en methode uit te kiezen voor de evaluatie.

Kwantitatief onderzoek

Om een beter inzicht te krijgen in de huidige stand van zaken is door Ely en collega's een kwantitatief onderzoek uitgevoerd met als doel antwoord te geven op de volgende vraag: 'Welke evaluatiemethoden van leiderschapscoaching worden tot nu toe toegepast in onderzoek naar leiderschap coaching programma's?'

Voor dit onderzoek zijn gegevens verzameld uit 49 studies. Vanwege de aard van deze studies kon alleen gekeken worden naar summatieve evaluatie. Uit de onderzoekresultaten blijkt dat coachee's zelfrapportage van veranderingen in hun leiderschapsgedrag (valt bij Kirkpatrick's model onder gedrag) de meest voorkomende uitkomst is van leiderschap coaching programma's.

Resultaten literatuurstudie

Op basis van het onderzoek van Ely en collega's blijkt dat er toch meer aandacht wordt besteed aan het evalueren van coachingstrajecten dan tot nu toe werd gedacht. De meest voorkomende vorm van evaluatie is het aan de coachee's vragen van zelfrapportages met betrekking tot de gerealiseerde gedragsveranderingen. Dit is opmerkelijk omdat tevens blijkt dat coachee's slechts in beperkte mate de eigen werkelijk behaalde veranderingen weten in te schatten. Ook bleek dat er slechts weinig studies zijn waarbij voormetingen zijn uitgevoerd. Bij de meeste evaluaties werden er enkel vragenlijsten na het coachingstraject (post coaching) afgenomen waardoor het moeilijk is vast te stellen of er veranderingen hebben plaatsgevonden. Tevens richten deze studies zich voornamelijk op het verzamelen van data van de coachee en was er weinig aandacht voor factoren rondom de coachee.

Tenslotte blijkt dat er in deze studies geen gebruik werd gemaakt van formatieve evaluaties waardoor deze studies weinig bijdragen aan inzichten ter verbetering van leiderschapscoachingstrajecten.

Eindconclusie:

Uit dit onderzoek blijkt dat, ondanks dat men het belang van evalueren inziet, er gebruik gemaakt wordt van beperkte evaluatievormen en er nog geen systematisch kader voor deze evaluatie bestaat. Om een vollediger beeld van het dynamische leiderschapscoachingsproces te krijgen is het van belang dat er ook gebruik gemaakt wordt van bijvoorbeeld formatieve evaluatie. Dit houdt in dat onderzoekers en coaches systematisch het effect van de coachee, coach, coach-coachee relatie en het coaching proces op leiderschap coaching programma's onderzoeken.

Daarnaast is het belangrijk dat onderzoekers en coaches in de toekomst gebruik gaan maken van een systematisch kader voor hun evaluatie. Dit systematisch kader stelt voor dat er verschillende databronnen en methodes gebruikt worden, zowel summatieve als formatieve evaluatie toegepast worden en rekening gehouden wordt met uitkomsten die pas in de toekomst zichtbaar zijn. Om dit mogelijk te maken is het van belang dat er een goede samenwerking plaats vindt tussen alle betrokken partijen in dit evaluatie proces.

Kortom, om het effect van leiderschap coachingsprogramma's te kunnen bepalen is het van belang dat evaluatieprogramma's in de toekomst zich meer gaan richten op zowel de uitkomsten van het coachingsproces als de effecten op de verschillende actoren (coachee, coach, coach-coachee relatie en coachingsproces). Hierbij dient niet enkel de coachee (manager) aan het woord te komen, maar dienen ook de andere betrokkenen een rol in de evaluatie krijgen.

=====

Door: Emma Rainford en Alexander Waringa