

MEER INZICHT IN DE EFFECTIVITEIT VAN EXECUTIVE COACHING

Hoewel regelmatig onderzoeken naar coaching worden gepubliceerd in internationale (wetenschappelijke) tijdschriften, dringen de onderzoeksresultaten slechts mondjesmaat door binnen het werkveld. Om deze reden is door de NOBCO een redactie-assistent aangetrokken (Karlijn Buitenhuis), die op reguliere basis met een lid van de Commissie Wetenschappelijk Onderzoek een recent verschenen onderzoeksartikel samenvat en bespreekt.

Deze maand:

Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy.

Auteurs: Erik de Haan, Anna Duckworth, David Birch en Claire Jones

Bron: *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. doi: 10.1037/a0031635

De auteurs in dit artikel pleiten voor een nieuwe manier om de uitkomsten van executive-coaching te onderzoeken. De auteurs stellen dat het moeilijk is betrouwbare gegevens te verzamelen over de uitkomsten van een coaching interventie, maar ze verwachten dat executive coaching na grondig onderzoek wel degelijk effectief blijkt te zijn. De auteurs nemen in dit artikel een voorbeeld aan onderzoek naar de effectiviteit van psychotherapie. Zij betogen dat het belangrijk is om (a) de determinanten van de effectiviteit van coaching te identificeren, en (b) om de waardeverschillen van deze determinanten voor de effectiviteit te bepalen. In deze studie werd van de werkrelatie tussen cliënt en coach, de self-efficacy en persoonlijkheid van een cliënt en de persoonlijkheidsmatch tussen cliënt en coach onderzocht hoe groot het effect was op coachinguitkomsten.

Executive coaching wordt gedefinieerd als een vorm van leiderschapsontwikkeling, die plaatsvindt via een reeks van gecontracteerde 1-op-1 gesprekken met een gekwalificeerde coach. Executive coaches streven naar relevante en uitvoerbare resultaten van de coaching interventie.

Lessen uit de psychotherapie

McKenna en Davis (2009) stellen dat onderzoekers naar de effectiviteit van coaching iets kunnen leren van het onderzoek naar psychotherapie. Reeds sinds 1930 worden binnen dit onderzoek dezelfde typevragen over effectiviteit onderzocht. Inmiddels zijn er vele onderzoeken met overtuigende resultaten over de effectiviteit van psychotherapie uitgevoerd. Hierbij is reeds gebleken dat de effectiviteit niet per se afhankelijk is van een bepaalde behandelingsaanpak, maar vooral van de karakteristieken van de therapeut en de kwaliteit van de relatie tussen de cliënt en de therapeut.

Critici zouden kunnen stellen dat de bevindingen uit het veld van de psychotherapie niet relevant zijn voor coaching omdat cliënten van een psychotherapeut in problemen en behoeften erg verschillen van cliënten van executive coaches. Aan de andere kant zijn psychotherapie en coaching allebei een vorm van persoonlijke interventie die gebaseerd zijn op hulprelaties, waardoor ze wellicht wel vergelijkbaar onderzocht kunnen worden.

De huidige studie

In de huidige studie wordt het belang van verschillende factoren onderzocht die bijdragen aan positieve coaching resultaten. Het doel van het onderzoek is de factoren identificeren die de meest positieve impact hebben op cliënten en hun coachingproces. Bij het onderzoek zijn 156 cliënten en 34 ervaren coaches betrokken. De factoren die zijn meegenomen in het onderzoek op een rij:

- de persoonlijkheid van de coach;
- de persoonlijkheid van de cliënt;
- bepaalde coachingstechnieken die bij de meeste coachingopdrachten gebruikt worden;
- de kwaliteit van de professionele coachrelatie;
- de zelfredzaamheid van de cliënt.

De verwachtingen over de uitkomsten van de studie werden gebaseerd op eerder onderzoek en het heersende idee dat bovenstaande factoren een grote impact hebben op de coaching. Dit leverde de volgende hypothese op:

Uit eerder onderzoek is gebleken dat vooral de relatie tussen cliënt en coach belangrijk is.

- *Hypothese 1:* De sterkte van de coachrelatie (werkrelatie) zal het resultaat van de coaching voorspellen, zowel (a) vanuit het perspectief van de cliënt, als (b) het perspectief van de coach. Uit een studie van Scoular en Linley (2006) bleek dat verschil in persoonlijkheid tussen coach en cliënt gerelateerd was aan de effectiviteit van de coaching.
- *Hypothese 2:* Een ongelijkheid tussen de persoonlijkheid van de coach en de client (vastgesteld door het MBTI profiel) zal het resultaat van de coaching voorspellen. Onderzoek van Anderson en Betz (2001) liet zien dat de verwachtingen over zelfredzaamheid van de client direct effect kunnen hebben op de persoonlijke ontwikkeling en loopbaanontwikkeling van de client. Zelfredzaamheid wordt gezien als een van de belangrijkste determinanten van gedragsverandering. Uit onderzoek van Evers et al. (2006) bleek ook dat de mate van zelfredzaamheid gestimuleerd kan worden door coaching.
- *Hypothese 3:* De mate van zelfredzaamheid van de cliënt zal het resultaat van de coaching voorspellen. De Haan et al. (2011) concludeerden reeds in eerder onderzoek dat specifieke coachingstechnieken en -methoden niet gerelateerd zijn aan de uitkomsten van een coachinterventie. De onderliggende gemeenschappelijke eigenschappen van coachtechnieken hebben wel invloed op de resultaten.
- *Hypothese 4:* Het volledige scala aan coachtechnieken (al het coachgedrag zoals gerapporteerd door cliënten) zal het resultaat van de coaching voorspellen. De auteurs van het huidige artikel stellen dat de perceptie van de cliënt over de coachrelatie wellicht de belangrijkste factor is voor effectiviteit van coaching en dat deze perceptie ook van invloed is op de andere factoren. Met andere woorden, als de coachrelatie slecht is, dan kunnen de andere factoren dit niet goed maken. Anderzijds vergemakkelijkt een goede relatie de positieve invloed van andere factoren op de effectiviteit van een coachinterventie.
- *Hypothese 5:* De kracht van de coachrelatie medieert de invloed van (a) de overeenstemming in de persoonlijkheid van coach en cliënt, (b) het individuele idee over algemene zelfredzaamheid van een cliënt, en (c) gebruikte coachingstechnieken op coaching uitkomsten.

Participanten

De deelnemende paren van cliënten en coaches werden voor het onderzoek geselecteerd via het eigen netwerk van de auteurs. De coaches waren in dienst van verschillende instellingen, waaronder Ashridge Business School en The Oxford School of Coaching and Mentoring (OCM). De deelnemende coaches werd verteld dat de auteurs geïnteresseerd waren in het verbeteren van de effectiviteit van coaching. Alle coaches vulden online een "coach survey" in en nodigden vervolgens hun eigen cliënten uit om een "client survey" in te vullen. Het responspercentage van de coaches was 78,6% en die van de cliënten 58,4%. Dit zijn hoge percentages, wat kan liggen aan de persoonlijke benadering van de cliënten voor het onderzoek door hun eigen coaches. Met deelname van 34 coaches en 156 cliënten konden er in totaal 156 coachrelaties bestudeerd worden. De cliënten waren veelal zeer ervaren managers in grote organisaties. Het aantal sessies tussen coach en cliënt varieerde tussen de 1 en 100, met een gemiddelde van 8,6 sessies met een duur variërend tussen 75 en 120 minuten.

Enquêtes

De enquête voor de coaches bevroeg het geslacht, persoonlijkheidstype (volgens MBTI profiel), coachstijl en de kwaliteit van de relatie met de individuele cliënten. De enquête voor de cliënten bevroeg het geslacht, persoonlijkheidstype (ook MBTI profiel) en ervaring met coaching, waaronder de verwachtingen van de coachuitkomsten. De vragenlijst voor de cliënten bestond uit vier onderdelen. Het eerste deel bevatte vragen over de verwachte uitkomsten van de coaching. Het tweede deel onderzocht de mate waarin cliënten ervoeren dat hun coach veel verschillende interventietechnieken gebruikte. Het derde gedeelte bepaalde het persoonlijkheidstype van de cliënt. Tot slot werd ook de zelfredzaamheid van de cliënt gemeten.

Resultaten

- Er is een sterke positieve correlatie gevonden tussen de algemene indruk van de cliënt over de werkrelatie tussen coach en cliënt en de effectiviteit van coaching. Hoe sterk de coach de werkrelatie vond hield echter geen verband met het resultaat van de coaching. Hieruit blijkt dat hypothese 1 alleen waar is vanuit het perspectief van de cliënt en niet vanuit de coach.
- De tweede hypothese is niet bevestigd. Er is wel vastgesteld dat cliënten een sterke voorkeur hebben voor coaches met een 'feeling' benadering in plaats van een 'thinking' benadering in de coachinterventies.
- Hypothese 3 is bevestigd. Er blijkt een significante correlatie tussen de zelfredzaamheid van de cliënt en het resultaat van de coaching.
- Hypothese 4 is ook bevestigd, de variatie in coachtechnieken heeft een significante bijdrage aan de verwachtingen van de cliënt over het resultaat van de coaching.
- Uit het testen van de vijfde hypothese blijkt dat alleen de relatie tussen de zelfredzaamheid van de cliënt en het resultaat van de coaching volledig gemedieerd wordt door de werkrelatie tussen coach en cliënt. Deze werkrelatie speelde geen mediërende rol bij de relaties tussen persoonlijkheidskenmerken en coachtechnieken ten opzichte van het resultaat van de coaching.

Discussie

Er zijn voornamelijk sterke aanwijzingen gevonden dat de werkrelatie tussen coach en cliënt in belangrijke mate correleert met het resultaat van de coaching zoals weergegeven door de cliënt. Het is hierbij goed om op te merken dat het hier gaat om een correlatie een geen causaliteit. Dat wil zeggen, het is niet duidelijk of een goede werkrelatie het resultaat van de coaching voorspelt of juist andersom, een goed resultaat een goede werkrelatie voorspelt.

Beperkingen

In deze studie is ervan uitgegaan dat coaching altijd een algemene effectiviteit oplevert, een assumptie die slechts gebaseerd is op voorlopige indicaties van voorgaand onderzoek. Daarnaast hebben de auteurs niet objectief de uitkomstcriteria van executive coaching kunnen vaststellen (dit werd bepaald door de subjective mening van de cliënten). Tot slot is binnen het onderzoek iedere coachrelatie slechts eenmaal gemeten, tijdens een willekeurige fase van het coachtraject, dit kan een vertekend beeld opleveren voor de gehele relatie. Dit geldt ook voor het feit dat per coach slechts vier of vijf coachrelaties zijn gemeten. Het lijkt verstandig om meerdere meetmomenten in te bouwen en een groter aantal coachrelaties bij vervolgonderzoek te betrekken.

Conclusie

Dit is een van de eerste studies die systematisch de bijdrage van verschillende factoren op de effectiviteit van executive coaching heeft onderzocht. Het onderzoek heeft bewijs opgeleverd voor het centrale belang van de kwaliteit van de werkrelatie en het belang van de mate van zelfredzaamheid van de cliënt voor de effectiviteit van coaching. Daarnaast blijkt een persoonlijkheidsmatch tussen coach en cliënt minder belangrijk te zijn om tot positieve uitkomsten te komen dan verwacht. Dit zijn belangrijke bevindingen die de ontwikkeling van het beroep kunnen begeleiden. Theoretisch gezien zijn deze bevindingen ook belangrijk omdat zij aangeven dat concrete vaardigheden, acties of persoonlijkheden van individuen minder belangrijk zijn voor succesvolle coaching dan de onderlinge werkrelatie tussen coach en cliënt.