

RESILIENCE AT WORK - DE EFFECTEN VAN COACHING EN ANDERE INTERVENTIES

Hoewel er regelmatig onderzoeken naar coaching worden gepubliceerd in internationale (wetenschappelijke) tijdschriften dringen de onderzoeksresultaten slechts mondjesmaat binnen in het werkveld. Om deze kennis breder beschikbaar te maken wordt er op reguliere basis door een lid van de Commissie Wetenschappelijk Onderzoek een onderzoeksartikel samenvat en besproken.

Deze maand het artikel:

- Vanhove, A.J., Herian, M., Perez, A.L.U., Harms, P.D. & Lester, P.B. (2016) *Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 89, 2, 278-30.7, juni 2016
Door: dr. Rendel de Jong

Resilience at work: de effecten van coaching en andere interventies

Bespreking van een recente Meta-Analyse

Inleiding: Wat is “resilience”? Werkt resilience-building?

Organisaties zetten in toenemende mate programma's in voor het bevorderen van “resilience” met de bedoeling daarmee werkverzuim, en andere stress-gerelateerde reacties te voorkomen. De meta-studie van Vanhove et al. beoogt antwoord te geven op de vraag of deze programma's effectief zijn.

“Resilience” (veerkracht) is volgens hen een proces waarmee mensen succesvol gebruik maken van “capabilities and resources” om zichzelf te beschermen tegen de negatieve gevolgen van “adverse experiences”, bronnen van stress, variërend van belastende werkomstandigheden tot en met (natuur)rampen en verlies van naasten.

“Resilience building” verschilt van “stress management interventions”. Het is een onderdeel van primaire preventie, om de negatieve effecten van een toekomstige stressor te voorkomen. Stress management is typisch secundaire preventie, bedoeld om de ernst van de reacties op een reeds aanwezige stressor te beperken. Er is uiteraard overlap, maar deze meta-studie is in principe alleen gericht op primaire preventie in de werksetting.

Effecten afhankelijk van vorm: via de computer, train-de-trainer, groepsgewijs, één-op-één. Goed nieuws voor coaches?

In hun meta-studie analyseerden Vanhove en zijn collega's 37 studies, met een totaal van 42 onafhankelijke steekproeven. De effecten van de interventies vielen tegen: de effectgrootte was gemiddeld $d=0.21$ (een d van $.2$ gaat bij dit soort onderzoek door voor klein, een d van $.5$ voor middelgroot, $.8$ voor een groot effect. Ter vergelijking: $d=.6$ is ongeveer het effect van een paracetamolletje op hoofdpijn en van niet-roken op een lang-leven). De effecten op langere termijn (langer dan een maand) waren nog veel kleiner dan de directe effecten ($d=.07$ versus $.26$).

Maar hoe groot de effecten waren hing af van de vorm. Interventies via de computer en train-de-trainer leverden geen significant effect op. Het resultaat van de groepsgewijze benadering was klein, maar statistisch significant. Het effect van de “one-to-one” aanpak, oftewel de coaching, was middelgroot tot groot.

Meteen waarschuwen de auteurs: bij de groepsgewijze aanpak waren er tegen de dertig studies, bij train-de-trainer twee, coaching en via de computer elk vier. Binnen de groepsgewijze aanpak (en die via de computer) waren grote verschillen in effectiviteit. Een kleine kopgroep was minstens zo effectief als coaching, terwijl een grote achterhoede nul resultaat of zelfs negatieve effecten sorteerde. Vanhove en collega's keken ook naar de manier waarop het effect van de interventie was gemeten. Er was in het algemeen weinig effect in het verminderen van psychische klachten, een bescheiden bijdrage aan het vergroten van welzijn, en nog wat meer effect op werkprestatie.

Onbeantwoorde vragen

Vanhove et al. gaan niet apart in op de resultaten met betrekking tot resilience schalen, vragenlijsten waarin de deelnemer aangeeft of hij of zij denkt tegen veranderingen etc. bestand te zijn. Ook gaan ze niet in op de vraag of de deelnemer na de interventie daadwerkelijk beter in staat is het hoofd te bieden aan opkomende belastende condities.

Er werd bij geen onderscheid gemaakt tussen zelf-beoordelingen en het oordeel van anderen, of "objectieve" metingen. Jammer, beperking tot zelf-beoordelingen kan zowel leiden tot overschatting als onderschatting van de effecten ([de Jong, 2015](#)). Evenmin is duidelijk welke specifieke methodieken meer en welke minder effectief zijn. De ene groepstraining is de andere niet. Vandaar een nadere verkenning van een aantal van de artikelen in de meta-analyse.

Coaching: welke effecten, hoe gemeten?

Vanuit NOBCO-perspectief ben ik in de eerste plaats nieuwsgierig naar de coachings-artikelen: hoe zijn de effecten gemeten, hoe zagen de interventies er in de praktijk uit? Eén van de vier studies, die van Grant, Curtayne en Burton (2009), zal ook voor vele lezers een oude bekende zijn. Deze studie was opgenomen in de meta-studies naar coaching van Theeboom et al. (2014) en Jones et al. (2015) (besproken door Fred Korthagen in dit e-journal) en bovendien door Grant zelf toegelicht op het congres van de sectie Coaching van het NIP in Amsterdam in 2015. De andere drie was ik nog niet eerder tegengekomen.

Voor het meten van resilience werd oa gebruik gemaakt van de Connor-Davidson resilience schaal (voorbeeld: "have been able to adapt to change") en de subschaal resilience van schaal van "PsyCap", "psychologisch kapitaal", (Luthans en collega's, 2007). In alle vier studies werd (alleen) gebruik gemaakt van zelf-beoordelingen.

Bij alle vier onderzoeken liet resilience een redelijk tot groot effect zien ($d=.50$ tot $d=.80$), met vergelijkbare gunstige veranderingen op andere zelf-beoordelings-schalen, zoals depressiviteit, "goal attainment" en algemene kwaliteit van het bestaan, en op de andere schalen van de PsyCap, zoals hoop, optimisme, en self-efficacy.

Coaching: de aanpak in het kort

Zowel Grant et al. als McGonagle en collega's maakten gebruik van het GROW model als algemene basis.

De "G" staat voor Goal, doel, door client en coach vast te stellen. De "R" refereert aan Reality, omstandigheden en kenmerken van de client zelf, duidelijk te krijgen door actief vragen, eventueel van 360 graden feedback. De "O" van Options: mogelijkheden, keuzen, aangedragen door de client, ook suggesties, (met grote zorgvuldigheid) van de coach. Een voorbeeld: tips hoe je mensen inlicht over je chronische ziekte (McGonagle et al.). De "W" slaat op Way forward, actieplannen. In alle vier de interventies lijkt er een intensieve interactie tussen coach en coachee plaats te vinden, zeker bij de inventarisatie van aandachtspunten, maar ook mbt concrete actieplannen. De duur van de coaching varieerde van één maal 90 minuten tot zes keer één uur.

Coaching per saldo: diverse gunstige effecten, of (ook) een daadwerkelijke toename van resilience? Vergelijking met andere methoden.

De coaching-interventies waren redelijk effectief, volgens resilience-schalen en op andere zelf-beschrijvings-instrumenten), maar het is nog de vraag waarin ze eigenlijk verschillen van andere interventies. Geen van de auteurs geeft bevredigende informatie over de waarde van gebruikte resilience-instrumenten.

Ik mis ook nog steeds het oordeel van anderen of "objectieve" indicatoren als effect variabelen voor de resilience-building interventies. Zegt een verandering in reactie op "have been able to adapt to change" echt iets over resilience als zodanig?

"Train-de-trainer" en interventie via de computer, ontwikkeling van "Psychologisch Capitaal" (PsyCap) en cognitieve gedragstherapie (CGT).

Ik ga in op de effecten van deze vormen omdat ze in de praktijk als alternatief voor coaching worden ingezet. En omdat de op het PsyCap gedachtegoed gebaseerde aanpak en CGT ook binnen coaching gebruikt (kunnen) worden.

De effectgrootte van het "Comprehensive Soldier Fitness Programme" (CSF) van de Amerikaanse strijdkrachten, gebaseerd op het door Seligman en collega's ontwikkelde Penn Resilience Program, PRP werd geschat op ($d=.04$). Vanhove et al. rekenden interventie van

Hodges (2010) ook onder train-de-trainer, terwijl alleen gekeken werd of de medewerkers van de deelnemende managers veranderden in engagement. Bij de deelnemers werd geen enkel positief effect gevonden op PsyCap en op prestatie-beoordelingen door de directe superior, Een klein effect sorteerden Luthans et al. (2008) met een computer gestuurde vorm van PsyCap bevordering ($d=.20$).

De meest effectieve interventies met behulp van de computer waren beide gebaseerd op cognitieve gedragstherapie ($d=.43$, $d=.56$).

Groepsgewijze (coachings) interventie: Psychologisch kapitaal, prestatiebeoordeling door deelnemer en door superior.

Bij de effectieve groepsgewijze interventies beperk ik mij tot twee onderzoeken waarbij van oordelen door anderen gebruikt worden. Die van Luthans et al. (2010) betreft de effecten van een twee uur durende groepsinterventie bij managers. Deze leidde tot een sterke stijging van het eigen oordeel van de werkprestatie ($d=.96$). Bescheidener was de stijging van (zelfbeoordeelde) PsyCap ($d=.31$) en de beoordeling van de prestatie door de superior van de manager ($d=.35$). PsyCap en de beide werkprestatie-oordelen hingen samen. De gevonden resultaten geven geen steun aan de verwachting dat de interventie als gevolg van gestegen PsyCap tot verbeterde werkprestaties zouden leiden. Het omgekeerde zou eerder voor de hand liggen. Over de wederzijdse invloeden van PsyCap en werkprestatie volgens de superior valt op grond van de resultaten weinig te zeggen.

Groepsgewijze interventie (teamcoaching): daadwerkelijke vergroting van resilience?

Uiteindelijk verrasten Arnetz en collega's (2009) met een kleine ($n=18$), maar zorgvuldig uitgevoerde studie. De training bestond o.a. uit "mental practice": in de verbeelding werd geoefend in effectieve aanpak van kritieke situaties. De controlegroep ging door met de opleiding "as usual". De effecten werden bepaald met behulp van een "live critical incident simulation" van o.a. schietgevaarlijke situaties. Het optreden daarin werd beoordeeld door experts op dit gebied. Het verschil tussen van training versus controle groep was robuust, voor de prestatie-beoordeling was $d=1.26$, met vergelijkbare effecten op zelf-beoordelingen en fysiologische metingen.

Ten slotte

De resultaten van Vanhove en collega's (en nadere verkenningen) lieten zien dat het effect van "resilience building programmes" in het algemeen klein was, maar dat op concrete "skills and tools" gerichte coaching goed uit de test kwam. De directe, positieve aanpak van de fundamentele latente dimensie "overall psychological capital" PsyCap leidde tot minder positieve resultaten.

Hierbij moet worden aangetekend het aantal studies beperkt was en dat de gevonden resultaten grotendeels waren gebaseerd op zelf-beoordelingen, In het geval van resilience-schalen met behulp van een onvoldoende gevalideerd instrument. Voor theorie en praktijk is het daarom van belang dat het effect van de interventie (een bescheiden prestatie-vergroting) in twee studies ook werd bepaald met behulp een beoordeling door de directe superior.

Het is veelbelovend, ook voor verdere ontwikkeling in de coachingspraktijk, dat één andere studie liet zien dat "mental practice" daadwerkelijk leidde tot effectiever omgaan met een belastende situatie. En dat is wat uiteindelijk met "resilience" wordt bedoeld.

--

Dr. Rendel de Jong is organisatie-psycholoog en is lid van de NOBCO Commissie Wetenschappelijk Onderzoek.

Op zoek naar meer literatuur over coaching? De literatuurdatabase van de NOBCO bestaat inmiddels uit ruim 1.650 titels. Klik hier: [Online Kenniscentrum](#)