

WERKT COACHING? EEN META-ANALYSE VAN DE EFFECTIVITEIT VAN COACHING OP INDIVIDUELE NIVEAU IN EEN ORGANISATIE CONTEXT

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: **Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context.**

Auteurs: T. Theeboom, B. Beersma en A.E.M. van Vianen.

Bron: The Journal of Positive Psychology, 9(1), 1-18.

Door: Fred Korthagen

Inleiding

Het artikel "Does coaching work?" (dat eind 2013 is verschenen) werd al eerder kort vermeld in dit e-Magazine. Hieronder volgt een uitvoeriger samenvatting. Het gaat hier namelijk om een artikel dat belangrijk is voor coaches, zeker nu steeds vaker (bijvoorbeeld door opdrachtgevers) de vraag gesteld wordt of coaching werkt. Het artikel beschrijft een metastudie (een overzicht van verschillende onderzoeken) naar de effectiviteit van coaching in de context van organisaties. Het artikel laat zien dat coaching effectief is voor verschillende gebieden, namelijk prestatie (vaardigheden), welzijn, coping, werkattitudes en doelgerichte zelfsturing.

De stand van zaken

Omdat er lang geen duidelijkheid bestond over de effectiviteit van coaching, leidde dat wel eens tot sceptische vragen van opdrachtgevers of coaches, zeker in het licht van de hoge kosten van coaching. Vooral de laatste 15 jaar is wel veel onderzoek naar coaching uitgevoerd, maar dat onderzoek is helaas nogal verbrokken en methodologisch niet altijd even sterk. Vaak zijn studies uitgevoerd door praktijkmensen met weinig onderzoekservaring die er vooral op uit waren de voordelen van coaching te benadrukken. Het gaat ook vaak om beschrijvende onderzoeken, casestudies en dergelijke, die weinig stevige kwantitatieve gegevens bevatten. Daardoor bestond tot voor kort eigenlijk nog steeds geen duidelijkheid over de vraag of coaching 'werkt' en wat dan precies de effecten ervan zijn. Er zijn wel enkele overzichtsstudies verschenen, maar opnieuw nauwelijks met kwantitatieve gegevens.

Return-on-investment of?

Theeboom en zijn collega's bekritisieren het feit dat veel studies die wel pogen tot kwantitatieve resultaten te komen, gebaseerd zijn op het begrip 'return-on-investment'. Daarbij worden de mogelijke opbrengsten vaak versmald tot financiële voordelen (wat kost coaching en wat levert dat financieel gezien op?). Ze pleiten ervoor breder te kijken en ook andere effectmaten mee te nemen in onderzoek. Immers, het uiteindelijke doel van coaching in de context van werk is om iemands functioneren te verbeteren. Mensen functioneren beter als ze zich goed voelen en niet te veel stress ervaren, maar ook als ze een positieve houding hebben ten opzichte van hun werk. Dat heeft vervolgens weer een positief effect op prestaties. Ook laat de literatuur zien dat een positief effect van coaching kan zijn dat mensen zelfsturender worden in het bereiken van doelen.

Keuzes

De auteurs hebben zich daarom bij hun selectie van literatuur over de effecten van coaching gericht op opbrengsten op de volgende vijf gebieden: (1) prestatie (vaardigheden), (2) welzijn, (3) opgewassen zijn tegen problemen (coping), (4) werkattitudes en (5) doelgerichte zelfsturing. Daarbij hebben ze uitdrukkelijk gekeken naar opbrengsten op individueel niveau die vrij goed te kwantificeren zijn.

De auteurs hanteerden in hun metastudie de volgende definitie van coaching: 'Coaching is een doelgericht, resultaatgericht en een vanuit de coachee gestuurd systematisch proces, waarin een

persoon (de coach) een formele en gelijkwaardige hulprelatie aangaat met een andere persoon (de coachee) of groep die behoort tot een niet-klinische populatie'.

De selectie van artikelen

Theeboom en zijn collega's gebruikten verschillende databases voor het zoeken naar literatuur. Ze vonden 107 artikelen, die vervolgens gescreend werden op vragen zoals: sloot het gehanteerde coachingsconcept aan bij de bovenstaande definitie (bijvoorbeeld: als het om een hiërarchische coachingsrelatie ging, viel het artikel buiten de selectie), waren de onderzoeksmethoden adequaat, was er een heldere rapportage van bevindingen? Daarbij was een uitgangspunt dat het in de te selecteren studies moest gaan om professioneel getrainde coaches die niet in een formele gezagsrelatie stonden ten opzichte van de coachee. Dat laatste is van belang omdat uit de literatuur bekend is dat dit de coachingsrelatie aanzienlijk beïnvloedt. De auteurs waren vooral geïnteresseerd in de vraag wat het oplevert om externe coaches in te huren. (N.B. Zij hebben het in hun artikel niet over de mogelijkheid van interne organisatiecoaches.) Er bleven zo uiteindelijk 18 studies over die voldeden aan de eisen van de onderzoekers.

De analyse

De auteurs hebben niet gekeken naar de gehanteerde coachingsbenaderingen, maar alleen naar gerapporteerde opbrengsten. De analyse vond plaats in drie fasen. Eerst brachten de onderzoekers in kaart welke opbrengsten in deze studies gerapporteerd werden en hoe groot de gevonden effecten waren. Vervolgens werd gecontroleerd of de oordelen van de onderzoekers hierover voldoende met elkaar overeen kwamen. Dat bleek inderdaad het geval te zijn. In de derde fase werden verschillen in interpretaties bediscussieerd totdat overeenstemming werd bereikt over de categorisering van opbrengsten.

Wat de analyses vaak lastig maakte was dat de studies niet altijd alle gewenste informatie verschaften. Toch zijn de onderzoekers erin geslaagd om met behulp van allerlei statistische technieken tot een overzicht te komen van effecten van coaching en van de grootte van die effecten.

De hamvraag: werkt coaching?

De belangrijkste bevinding van deze metastudie is dat coaching significante positieve effecten heeft op alle vijf de onderzochte gebieden, zelfs bij relatief korte coachingstrajecten.

De onderzoekers vatten hun kwantitatieve resultaten samen in een tabel die hieronder vereenvoudigd is weergegeven. Een effectgrootte tussen 0,10 en 0,30 betekent een klein effect, een waarde tussen 0,30 en 0,50 vertegenwoordigt een gemiddeld effect en boven 0,50 is sprake van een groot effect.

Opbrengst	Effectgrootte
Prestatie/vaardigheden	0,60
Welzijn	0,46
Coping	0,43
Werkattitudes	0,54
Doelgerichte zelfsturing	0,74

De tabel laat zien dat grote effecten gevonden werden op prestaties/vaardigheden, doelgerichte zelfsturing en werkattitudes. Maar ook de effecten op welzijn en coping bleken gemiddeld groot. De hoofdconclusie is dan ook dat coaching een effectief instrument is voor het verbeteren van het functioneren van individuen in organisaties. Kortom, coaching werkt!

Verschillen

Vervolgens keken de auteurs ook gedetailleerder. De verschillende onderzoeken lieten bijvoorbeeld grote verschillen zien, met name ten aanzien van opbrengsten in prestatie/vaardigheden en doelgerichte zelfsturing. Dat lijkt interessant, maar het kan ook het gevolg zijn van methodologische zwaktes in de verschillende studies. Er werd bijvoorbeeld niet

altijd een controlegroep gebruikt en dat beïnvloedt de conclusies die in een onderzoek getrokken (kunnen) worden.

Effect van het aantal sessies

Opvallend was wel dat een hoger aantal coachingssessies in het algemeen wel tot grotere effecten leidde op coping en doelgerichte zelfsturing, maar tot minder effect op werkhouding en prestaties/vaardigheden! Dit lijkt een enigszins vreemd resultaat, maar dit kan te maken hebben met het feit dat coachees met minder grote problemen minder sessies nodig hebben en eerder resultaat ervaren dan mensen met complexere problemen. Een andere interessante verklaring is dat kortere trajecten vaak gebaseerd zijn op een oplossingsgerichte benadering, die vaak een snel effect heeft op prestaties. Dit soort kanttekeningen laten zien dat het jammer genoeg lastig is om uit zo'n metastudie harde conclusies te trekken over wat er nu precies goed werkt en wat niet, zeker als niet naar de inhoud en methodiek van coachingstrajecten wordt gekeken.

Wel lieten nadere analyses zien dat er bij langere trajecten minder variatie zat in de resultaten dan bij kortere. Kortom, langere trajecten geven meer zekerheid dat er resultaat wordt geboekt. Dit sluit volgens de auteurs aan bij de literatuur over 'transformatief leren' waaruit naar voren komt dat diepgaand leren vaak vraagt om voldoende tijd voor reflectie en actief experimenteren.

Beperkingen van het onderzoek

De onderzoekers stellen terecht dat hun resultaten met enige voorzichtigheid moeten worden bekeken. Het gaat om een exploratieve metastudie waarbij een relatief klein aantal onderzoeken werd bekeken, die meestal alleen gebaseerd waren op zelfrapportages van de coachees en waarin geen langetermijneffecten werden gemeten. Omdat zelden controlegroepen werden gebruikt, kan ook niet uitgesloten worden dat coachingsopbrengsten door andere factoren bepaald werden dan door de coaching zelf. Ook werd niet gekeken naar mogelijk positieve invloeden op collega's van de coachee. Bovendien was er één onderzoek in de metastudie opgenomen dat betrekking had op meer dan 1200 coachees, waardoor dit onderzoek een relatief grote invloed had op de uitkomsten van de metastudie.

Verder onderzoek

In toekomstig onderzoek zouden vaker controlegroepen moeten worden opgenomen en herhaalde metingen moeten plaatsvinden. Het eerste is van belang om vast te stellen of gevonden effecten inderdaad aan de coaching zijn toe te schrijven en het tweede om langetermijneffecten te kunnen bepalen.

Om met behulp van onderzoek tot steviger conclusies te komen is volgens de auteurs ook meer theorievorming nodig, zodat onderzoekers van overeenkomstige, heldere concepten uit kunnen gaan. De auteurs pleiten daarbij voor het benutten van verschillende vakgebieden, bijvoorbeeld ook therapie, mentoring en training. Dat kan helpen om op vier gebieden meer helderheid te krijgen die tezamen cruciaal zijn in onderzoek naar coaching: de vormgeving van coachingsinterventies en individuele kenmerken van de coach, van de coachee en de coachingsrelatie. Uit de literatuur over therapie is bijvoorbeeld bekend dat de aard van de therapeutische relatie een grotere invloed heeft dan de specifieke benadering die de therapeut volgt en dit principe zou ook in het geval van coaching nader onderzoek verdienen. Pas als er een stevig theoretisch raamwerk is dat de mechanismes in coaching beschrijft, kan ook de vraag beantwoord worden hoe het komt dat coaching werkt.

Meer weten? Zie hier voor het originele artikel: [Does coaching work?](#)

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)