

Coaching als Energiebron: wat is de Samenhang tussen Coaching en Vitaliteit en welke Rol speelt de Relatie tussen Coach en Coachee binnen de Uitkomsten van Coaching?

Masterthesis

Ruud van Dun

Open Universiteit

Begeleider: Dhr. dr. J. (Johan) Lataster (vakgroep Levensloopsychologie)

Examinator: Mevr. dr. A. (Annelie) Beijer (vakgroep Levensloopsychologie)

Februari 2019

**Inhoudsopgave**

Samenvatting.....	3
Abstract.....	4
Inleiding.....	5
<i>Onderzoek naar coacheffectiviteit.....</i>	<i>7</i>
<i>Het Job Demands Resources Model (JD-R model).....</i>	<i>9</i>
<i>Het meten van coacheffectiviteit .....</i>	<i>13</i>
<i>Werkzame mechanismen .....</i>	<i>16</i>
<i>Huidig onderzoek .....</i>	<i>19</i>
Methode .....	21
<i>Ontwerp .....</i>	<i>21</i>
<i>Respondenten .....</i>	<i>22</i>
<i>Procedure.....</i>	<i>23</i>
<i>Meetinstrumenten .....</i>	<i>24</i>
<i>Analyse.....</i>	<i>26</i>
Resultaten .....	26
Discussie.....	28
Referenties .....	35
Bijlage A.....	42
Bijlage B.....	43

### Samenvatting

In dit exploratieve onderzoek stond de vraag centraal of vitaliteit na afloop van een coachtraject is toegenomen en of de relatie coach-coachee en de setting waarin de coaching heeft plaatsgevonden (face-to-face of telefonisch) verband houdt met coachsucces. Via online vragenlijsten zijn bij 329 respondenten (vrouwen = 179, leeftijd 20 tot 64 jaar) voor- en nametingen gedaan op vitaliteit en vragen gesteld over doelrealisatie en de relatie coach-coachee vanuit het perspectief van de coachee. Vitaliteit bleek na afloop van het coachtraject significant groter te zijn dan bij de start ( $t(328) = -15.51, p < .001$ ). De relatie coach-coachee bleek een voorspeller voor doelrealisatie ( $p < .001$ , tweezijdig getoetst). De setting waarin de coaching heeft plaatsgevonden bleek geen invloed te hebben op toename in vitaliteit ( $t(324) = -0.68, p = .496$ ) en doelrealisatie ( $t(324) = -1.07, p = .285$ ). Voor toekomstig onderzoek wordt geadviseerd de relatie tussen coaching en vitaliteit met gerandomiseerd onderzoek en controlegroep nader te onderzoeken. Ook wordt geadviseerd om de relatie tussen coach en coachee, hoe die zich tijdens het coachtraject ontwikkelt en de samenhang van deze ontwikkeling met coacheffectiviteit, verder onder de loep te nemen.

*Keywords:* coaching, coacheffectiviteit, vitaliteit, doelrealisatie, werkzame mechanismen

### Abstract

The central question in this explorative research was if vitality has increased after completing a coaching program and whether or not the relationship coach-coachee and the setting in which the coaching took place (face-to-face vs. by phone) relates to coaching effectiveness. Using online questionnaires, 329 participants (female = 179, age 20 to 64) were tested on vitality before and after the coaching program, and tested on goal achievement and the relationship coach-coachee from the perspective of the coachee after completing the program. Vitality turned out to be significantly larger after completing the program than at the start ( $t(328) = -15.51, p < .001$ ). The relationship coach-coachee turned out to be a predictor for goal achievement ( $p < .001$ , two-tailed). The setting in which the coaching took place did not significantly influence the increase in vitality ( $t(324) = -0.68, p = .496$ ) and goal achievement ( $t(324) = -1.07, p = .285$ ). It is advised that future research should focus on testing the relation between coaching and vitality further by using randomized controlled trials. Furthermore, it is recommended to investigate the relationship between coach and coachee, and especially how this alliance evolves during the coaching program and how this evolution relates to coaching effectiveness.

*Keywords:* coaching, coaching effectiveness, vitality, goal achievement, active ingredients

Coaching als Energiebron: wat is de Samenhang tussen Coaching en Vitaliteit en welke Rol speelt de Relatie Coach-Coachee binnen de Effectiviteit van Coaching?

### **Inleiding**

Coaching zit in de lift. Volgens de International Coach Federation waren er in 2015 wereldwijd ongeveer 53.300 professionele coaches actief. De geschatte wereldwijde omzet in dat jaar bedroeg meer dan 2 miljard Amerikaanse dollars, een stijging van 19% ten opzichte van de wereldwijde omzet van professionele coaches in 2011 (International Coach Federation, 2016). Over wat coaching precies is bestaat veel discussie en er zijn verschillende definities in omloop (Bono, Purvanova, Towler, & Peterson, 2009; Smither, 2011). Volgens Jones, Woods en Guillaume (2016) bestaat er echter wel enige consensus binnen de coachliteratuur over wat de belangrijkste eigenschappen of elementen van coaching zijn. Daarbij gaat het volgens deze onderzoekers om (1) een helpende relatie die ontwikkeld wordt tussen coach en coachee; (2) gebaseerd op een formeel contract waarin coachingsdoelen worden geformuleerd; (3) waarbij geprobeerd wordt deze te realiseren via een persoonlijk ontwikkelproces; (4) door de coachee de vaardigheden, tools en ontwikkelmogelijkheden aan te bieden die nodig zijn voor persoonlijke groei.

Hoewel coaching zich ondertussen als professie definitief gevestigd lijkt te hebben, staat onderzoek naar de effectiviteit van coaching en de werkzame mechanismen nog in de kinderschoenen (De Haan, Duckworth, Birch, & Jones, 2013). Er zijn wel aanwijzingen dat coaching effectief is (Athanasopoulou & Dopson, 2018; Sonesh, Coultas, Lacerenza, et al., 2015; Theeboom, Beersma, & Van Vianen, 2014). Hard bewijs is echter nog niet voorhanden. Bovendien kent onderzoek naar de effectiviteit van coaching de nodige uitdagingen. Volgens De Haan et al. (2013) zijn alle tot nu toe uitgevoerde effectstudies methodologisch zwak. Daarbij speelt vooral het ontbreken van voldoende robuust gerandomiseerd onderzoek met

een controlegroep. Een andere uitdaging bij het uitvoeren van effectstudies is het bepalen van een bruikbare uitkomstmaat, onder andere vanwege het ontbreken van duidelijke conceptuele modellen (Theeboom et al., 2014) en theoretische onderbouwing van hoe coaching werkt (Gabriel, Moran, & Gregory, 2014).

Echt bewijs dat coaching werkt ontbreekt nog en onderzoek naar de effectiviteit van coaching is nog steeds in volle gang. Daarnaast richt onderzoek zich echter steeds meer op de vraag van de onderliggende werkzame mechanismen (De Haan et al., 2013; De Haan, Grant, Burger, & Eriksson, 2016; Sonesh, Coultas, Marlow, et al., 2015). Wat maakt dat coaching werkt? Er is daarbij een sterke roep om aansluiting te zoeken bij onderzoek naar de werkzame ingrediënten bij psychotherapie (McKenna, 2009). Hoewel coaching en psychotherapie van elkaar verschillen, zijn er ook duidelijke overeenkomsten. Zo wijzen De Haan et al. (2013) erop dat coaching net als psychotherapie behoort tot een vorm van hulpverlening gebaseerd op een helpend gesprek. Het effect van dit gesprek is volgens de onderzoekers binnen de psychotherapie overtuigend aangetoond. Uitgebreid onderzoek binnen de psychotherapie maakt duidelijk dat het daarbij vooral zogenaamde *common factors* zijn die de effectiviteit van psychotherapie verklaren (Asay & Lambert, 1999; Cooper, 2008; De Haan et al., 2013). Het gaat dan om elementen die niet afhankelijk zijn van een specifieke achtergrond of benadering van waaruit een psychotherapeut werkt, maar die gemeenschappelijk zijn aan alle benaderingen (Cooper, 2008; Rosenzweig, 1936). Te denken valt aan factoren als kenmerken van de therapeut (zoals empathie en begrip), kenmerken van de patiënt (zoals de sociale omgeving en persoonlijkheid) en de kwaliteit van de relatie tussen de therapeut en de patiënt (Cooper, 2008).

Samenvattend kan gezegd worden dat onderzoek naar coaching nog niet volwassen is. Er is nog een sterke behoefte aan meer onderzoek, zowel naar coacheffectiviteit als naar de onderliggende mechanismen. Bovendien is het onderzoeksveld gebaat bij meer gebruik van

theorieën en conceptuele modellen bij onderzoek. Het doel van het huidige onderzoek is om bij te dragen aan het vergroten van kennis over de effectiviteit van coaching en haar toegevoegde waarde voor bedrijven en werknemers. Daarnaast wordt beoogd een bijdrage te leveren aan het beter begrijpen van de werkzame mechanismen bij coaching.

Hierna zal eerst nader uiteen worden gezet wat de huidige stand van wetenschappelijk onderzoek naar coacheffectiviteit is. Vervolgens wordt onderzocht in hoeverre het Job Demands Resources model (Demerouti, Nachreiner, Bakker, & Schaufeli, 2001), dat veel in onderzoek binnen de arbeids- en organisatiepsychologie wordt gebruikt, als conceptueel model kan fungeren voor het evalueren van coachsucces. Ook worden wetenschappelijke inzichten op het gebied van de werkzame mechanismen van coaching besproken. Tot slot wordt verslag gedaan van een onderzoek bij het Nederlandse coachbureau Resilians naar de mate waarin coaching samenhangt met (positieve) aspecten van geestelijke gezondheid, zoals meer vitaliteit en het realiseren van doelen. Daarbij wordt tevens onderzocht welke mogelijke verklarende factoren daarbij een rol spelen.

### **Onderzoek naar coacheffectiviteit**

Wat is er bekend over de effectiviteit van coaching? Volgens verschillende metastudies lijkt coaching effectief. Theeboom et al. (2014) voerden een van de eerste empirische meta-analyses uit naar onderzoek over de effectiviteit van coaching. Daarbij focusten zij zich op onderzoek naar coacheffectiviteit binnen de werkcontext, waarbij de coaching was uitgevoerd door professionele coaches. Een probleem waar de onderzoekers tegenaan liepen was dat er nog geen uniformiteit bestaat binnen onderzoek naar coaching als het gaat om het gebruik van meetinstrumenten en afhankelijke variabelen om coacheffectiviteit te meten.

Binnen de coachliteratuur is er volgens Theeboom et al. (2014) veel aandacht voor onderzoek naar financiële opbrengsten van coaching, oftewel Return Of Investment (ROI).

ROI als uitkomstmaat kent echter grote beperkingen, waarvan de belangrijkste is dat het in de praktijk nagenoeg onmogelijk is om financiële opbrengsten binnen organisaties direct te koppelen aan coaching. Er zijn over het algemeen namelijk teveel niet te controleren andere verklarende variabelen (Grant, 2012). Daarom focussen Theeboom et al. (2014) zich in hun meta-analyse op onderzoeken naar de relatie tussen coaching en meer distale indicatoren van functioneren, zoals prestaties en vaardigheden, welzijn, coping, werkhouding en doel georiënteerde zelfregulatie. De conclusie van de onderzoekers op basis van hun meta-analyse is dat coaching significante positieve effecten vertoont op alle hiervoor genoemde distale indicatoren van functioneren. Daarbij maken zij wel een paar belangrijke kanttekeningen. Allereerst wijzen zij erop dat er grote verschillen zitten in de grootte van de gevonden effecten tussen de verschillende studies. Dit geldt met name voor onderzoeken binnen de categorieën ‘prestaties en vaardigheden’ en ‘doel georiënteerde zelfregulatie’. Een verklaring die de onderzoekers hiervoor geven is allereerst de beperkte omvang van het aantal onderzoeken dat is uitgevoerd op dit terrein. Daarnaast spelen ook de gebruikte onderzoeksdesigns een rol. Volgens Theeboom et al. (2014) laten onderzoeken gebaseerd op een within-subject designs gemiddeld genomen hogere effectscores zien dan onderzoeken gebaseerd op een mixed design of een design met controlegroep (welk design maar één keer voorkwam als onderzoeksopzet in de in de meta-analyse betrokken onderzoeken). De verklaring die de onderzoekers hiervoor geven is dat mixed designs en designs met een controlegroep waarschijnlijk voor meer storende variabelen controleren dan within-subject designs. Andere meta-analyses ondersteunen de conclusie van Theeboom et al. (2014) dat coaching effectief lijkt (Athanasopoulou & Dopson, 2018; Grover & Furnham, 2016; Jones et al., 2016). Tegelijkertijd is er een sterke roep om meer onderzoek en een betere theoretische fundering (Gabriel et al., 2014; Spence, 2011; Theeboom, Van Vianen, & Beersma, 2017).



Om coacheffectiviteit te evalueren anders dan door het berekenen van ROI, heeft Grant (2012) een conceptueel model ontwikkeld waarin welzijn en bevoegenheid worden voorgesteld als twee fundamentele maten voor coacheffectiviteit in een werkomgeving. Volgens de onderzoeker functioneren organisaties beter met medewerkers die mentaal gezond zijn en bevoegen. Door deze maten voor te stellen als twee dimensies waarop werknemers hoog tot laag kunnen scoren, ontstaat een model met vier kwadranten. Medewerkers die zowel hoog op welzijn als hoog op bevoegenheid scoren, worden door Grant (2012) florerende werknemers genoemd. Werknemers die hoog scoren op welzijn, maar laag op bevoegenheid typeert hij als berustend. Een hoge score op bevoegenheid en een lage score op welzijn levert ongelukkige maar betrokken werknemers op. De laatste groep werknemers, die zowel laag scoren op bevoegenheid als op welzijn, zijn ongelukkig en afgehaakt. Dit model is nog weinig onderzocht, maar heeft duidelijke overeenkomsten met het uitgebreid onderzochte en empirisch ondersteunde Job Demands Resources Model van Demerouti et al. (2001) en Schaufeli en Bakker (2004). Hierna zal dit model eerst toegelicht worden, om vervolgens in te gaan op de vraag hoe het gebruikt zou kunnen worden voor het bepalen van bruikbare uitkomstmaten voor coacheffectiviteit.

### **Het Job Demands Resources Model (JD-R model)**

Het JD-R model is in 2001 gepresenteerd door Demerouti en collega's en heeft als doel inzicht te geven in de oorzaken van burn-out. Aan het model ligt een meta-analyse van Lee en Ashforth (1996) ten grondslag en een model over de structuur van burn-out (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996). Burn-out wordt door Maslach et al. (1996) gezien als een psychologisch syndroom dat zich kenmerkt door emotionele uitputting en depersonalisatie, en uiteindelijk een vermindering van prestaties tot gevolg heeft. De meta-analyse van Lee en Ashforth (1996) toonde aan dat er ten minste acht werkeisen en dertien energiebronnen in verband kunnen worden gebracht met burn-out. Demerouti et al. (2001, p. 501) definiëren

werkeisen (*job demands*) als volgt: “those physical, social, or organizational aspects of the job that require sustained physical or mental effort and are therefore associated with certain physiological and psychological costs”. Energiebronnen (*job resources*) definiëren zij als “those physical, social, or organizational aspects of the job that may do any of the following: (a) be functional in achieving work goals; (b) reduce job demands and the associated physiological and psychological costs; (c) stimulate personal growth and development” (Demerouti et al., 2001, p. 501). Het oorspronkelijke JD-R model stelt dat er twee processen een rol spelen bij het ontstaan van burn-out. Het eerste proces is er een van lichamelijke en geestelijke uitputting als gevolg van te hoge werkeisen en onvoldoende herstel. In een tweede proces zorgt een gebrek aan energiebronnen ervoor dat een werknemer nog minder goed kan inspelen op werkeisen en uiteindelijk afhaakt als een vorm van zelfbescherming (Demerouti et al., 2001). Dit tweede proces leidt tot mentale distantie in de vorm van cynisme. Volgens Schaufeli en Taris (2013) toont onderzoek inderdaad aan dat werkeisen en energiebronnen een hoofdeffect hebben op burn-out, waarbij werkeisen vooral samenhangen met de uitputtingscomponent van burn-out, en een gebrek aan energiebronnen met depersonalisatie. Verder is volgens deze onderzoekers ook aangetoond dat het effect van werkeisen op uitputting vooral sterk is wanneer werknemers over weinig energiebronnen op het werk beschikken.

In 2004 is het JD-R model verder uitgebreid door er ook bevolegenheid als component aan toe te voegen (Schaufeli & Bakker, 2004). Het uitgebreide JD-R model pretendeert daarmee niet alleen inzicht te geven in de oorzaken en gevolgen van een negatieve psychologische toestand (burn-out), maar ook van een analoge, positieve toestand (bevolegenheid). Bevolegenheid wordt door Schaufeli en Bakker (2001, p. 245) als volgt omschreven: “Bevolegenheid is een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie”. Wat het

uitgebreide JD-R model veronderstelt is dat er twee processen werkzaam zijn: een uitputtingsproces dat tot burn-out en negatieve uitkomsten leidt en een motivationeel proces dat tot bevlogenheid en positieve uitkomsten leidt. Het verschil met het oorspronkelijke model is dat burn-out als een enkelvoudig construct wordt opgevat in plaats van bestaand uit de twee aparte dimensies uitputting en depersonalisatie (Schaufeli & Taris, 2013). Verder wordt ook verondersteld dat burn-out leidt tot gezondheidsproblemen zoals depressie, cardiovasculaire aandoeningen en psychosomatische klachten. Bevlogenheid leidt juist tot positieve uitkomsten voor organisaties, waaronder medewerkers die beter presteren, meer betrokken zijn bij de organisatie en ook loyaler zijn. Energiebronnen spelen verder op twee manieren een rol bij motivering: *extrinsiek* omdat ze de bereidheid vergroten om extra inspanningen te verrichten en zo de kans doen toenemen dat werkdoelen worden bereikt. *Intrinsiek* omdat ze de menselijke basisbehoeften aan autonomie, verbondenheid en competentie bevredigen (Schaufeli & Taris, 2013).

**Het JD-R model en coaching.** Coaching is onder andere gedefinieerd als een systematisch proces op resultaat georiënteerd, waarin de coach de bevordering van doelrealisatie en levenservaring faciliteert in het persoonlijke of professionele leven van niet klinische cliënten (Grant, 2003). Vanuit deze definitie is het niet moeilijk om coaching als een energiebron binnen het JD-R model te zien. Zoals eerder uiteengezet worden alle aspecten van een functie die helpen bij het bereiken van werkdoelen, taakeisen verkleinen of zelfontwikkeling en persoonlijke groei ondersteunen, binnen het model als energiebronnen gezien (Demerouti et al., 2001). Oorspronkelijk ging het daarbij alleen om hulpbronnen uit de werkomgeving. Later zijn er ook steeds meer persoonlijke hulpbronnen in het model opgenomen. Dit hangt samen met het feit dat veel psychologische benaderingen ervan uitgaan dat menselijk gedrag bepaald wordt door een interactie tussen persoon en omgeving. Bij persoonlijke hulpbronnen gaat het dan om die aspecten van het Zelf, ...”die verband houden

met iemands weerbaarheid en betrekking hebben op diens vermogen om de omgeving op een succesvolle manier te beïnvloeden of naar de eigen hand te zetten” (Schaufeli & Taris, 2013, p. 188). Te denken valt aan aspecten als veerkracht, zelfvertrouwen en waargenomen eigen competentie (*self-efficacy*). Dit zijn ook aspecten die in onderzoek naar coacheffectiviteit vaker als uitkomstmaat zijn genomen. Grant, Curtayne en Burton (2009) vonden bijvoorbeeld steun voor hun verwachting dat het coachen van managers positief samen zou hangen met het vergroten van hun veerkracht. Aan hun onderzoek deden 41 managers van verpleegafdelingen mee (38 vrouwen en 3 mannen). Het onderzoeksdesign was een gerandomiseerd wachtlijst design met controlegroep. Veerkracht werd op meerdere momenten gemeten met behulp van de Cognitive Hardiness Scale (Nowack, 1990). Uit de resultaten kwam naar voren dat op meetmoment 2 de groep die het coachtraject reeds gevolgd had, hoger scoorde op veerkracht dan de wachtlijst groep. Op meetmoment 3 was dit verschil echter verdwenen. De conclusie van de onderzoekers was dat coaching bijdraagt aan het vergroten van de veerkracht van coachees. Uit ander onderzoek blijkt ook dat coaching kan bijdragen aan het vergroten van de eigen waargenomen competentie van coachees (Baron, Morin & Morin, 2011). Bovendien kan coaching zorgen voor het verlagen van werkeisen, bijvoorbeeld door het verhogen van het vermogen van coachees om met stress om te gaan (Ebner, Schulte, Soucek, & Kauffeld, 2018).

Coaching kan dus op verschillende manieren als energiebron fungeren. Hoe coaching dit precies doet is de vraag naar de onderliggende werkzame mechanismen, waar verderop nog op zal worden ingegaan. Of een coachtraject daadwerkelijk als energiebron fungeert en dus succesvol is, kan volgens het JD-R model geëvalueerd worden door te kijken of coaching positief heeft bijgedragen aan het motivationele proces dat binnen het model beschreven wordt en heeft geleid tot wat Grant (2012) florerende medewerkers noemt.

### **Het meten van coacheffectiviteit**

Zoals eerder gezegd bestaat er (nog) geen uniforme maat voor het meten van coacheffectiviteit. Naast ROI is er in de coachliteratuur steeds meer aandacht voor andere uitkomstmaten, zoals doelrealisatie en psychologisch welzijn (Gabriel et al., 2014; Grant et al., 2009). Volgens Theeboom et al. (2014) is het doel van coaching in een werkomgeving het optimaliseren van het werkgerelateerd functioneren van de coachee. In hun eerder besproken meta-analyse van onderzoek naar coacheffectiviteit liepen deze onderzoekers er echter tegenaan dat bestaand empirisch onderzoek nog nauwelijks plaatsvindt vanuit duidelijke conceptuele modellen die gebruikt kunnen worden voor het evalueren van coacheffectiviteit. Volgens Grant (2012) functioneren organisaties beter met medewerkers die mentaal gezond zijn en betrokken bij hun werk en zouden deze factoren gebruikt moeten worden om coachsucces te evalueren. Zoals eerder uiteengezet sluit het JD-R model hier goed bij aan. Daarom wordt er in dit onderzoek voor gekozen om gebruik te maken van dit model als conceptueel raamwerk voor het evalueren van coacheffectiviteit.

Het JD-R model voorspelt dat wanneer coaching succesvol als energiebron fungeert, de bevologenheid van coachees toeneemt en zij daardoor beter zullen functioneren. Voor de relatie tussen bevologenheid en arbeidsprestaties bestaat ook empirische evidentie. Xanthopoulou, Bakker, Demerouti en Schaufeli (2009) lieten bijvoorbeeld met een dagboekstudie zien dat de mate van bevologenheid van medewerkers van een fastfoodrestaurant in verband staat met de hoogte van de omzet. Op meetmomenten dat medewerkers meer bevologen waren, was de omzet ook hoger. Bevologenheid wordt door Schaufeli en Bakker (2001, p. 245) als volgt gedefinieerd: “Bevologenheid is een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Vitaliteit wordt op zijn beurt gekenmerkt door bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken

over grote mentale veerkracht en dito doorzettingsvermogen. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk; het werk wordt als nuttig en zinvol ervaren, is inspirerend en uitdagend, en roept gevoelens van trots en enthousiasme op. Absorptie, tenslotte, heeft betrekking op het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, er als het ware mee versmelten waardoor de tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is om er zich los van te maken”.

Vooraf de vitaliteitscomponent van bevoegenheid is een begrip dat de laatste tijd steeds meer aandacht krijgt, onder andere in literatuur en beleidstukken waarin het gaat over duurzame inzetbaarheid van werknemers (Van Vuuren, 2011). Volgens Semeijn, Van Dam, Van Vuuren en Van der Heijden (2015) is de context van werk de afgelopen decennia drastisch veranderd. Globalisering, economische crises en demografische veranderingen in combinatie met veranderende arbeidsrelaties, dwingen en inspireren zowel onderzoekers, als beleidsmakers en werkgevers om na te denken over meer duurzame oplossingen en doelen met betrekking tot werk. Ook Yu, Collins, Cavanagh, White en Fairbrother (2008) wijzen op het belang voor bedrijven en organisaties om zich in te zetten voor het welzijn en de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers, onder andere om goede werknemers aan zich te binden en voor langere termijn betrokken en gemotiveerd te houden. Als we het hebben over duurzame inzetbaarheid, gaat het vooral om de mate waarin mensen in staat zijn en gemotiveerd zijn om huidig en toekomstig werk te behouden (Van Vuuren, 2011). En vitaliteit speelt hier een belangrijke rol in.

Maar wat is vitaliteit nu precies? Strijk, Proper, Beek, & Mechelen (2009) deden onderzoek naar de beleving van het begrip vitaliteit onder Nederlandse werknemers boven de 45. Daaruit kwam naar voren dat vitaliteit zowel een lichamelijke als een geestelijke component heeft. De lichamelijke component bestond vooral uit de afwezigheid van chronische ziekten die leiden tot beperkingen in het dagelijkse leven en afname van fitheid,

energie en kracht. De mentale component bestond uit de afwezigheid van mentale klachten (zoals stress en depressie) en de aanwezigheid van welbevinden in de vorm van het ervaren van geluk, motivatie en positivisme. Dit sluit ook aan bij de manier waarop Ryan en Frederick (1997) vitaliteit beschrijven. Zij zien vitaliteit als een vorm van levensenergie die uit meer bestaat dan lichamelijke energiek zijn, maar ook gepaard gaat met een psychologische ervaring van enthousiasme en gedrevenheid.

Strijk, Wendel-Vos, Picavet, Hofstetter, & Hildebrandt (2015) hebben een meetinstrument ontwikkeld om vitaliteit te meten, de Vita-16. Na onderzoek van literatuur en het raadplegen van experts, kwamen de onderzoekers tot een omschrijving van het begrip vitaliteit en een bijbehorend conceptueel model. Zij hanteren de volgende beschrijving (Strijk et al., 2015, p. 34) “Vitaliteit omvat de kerndimensies energie, motivatie en veerkracht, waarbij energie wordt gekenmerkt door zich energiek voelen, motivatie door doelen te stellen in het leven en moeite te doen om deze te behalen, en veerkracht door het vermogen om met de dagelijkse problemen en uitdagingen van het leven om te gaan”. Dat coaching tot meer veerkracht kan leiden bleek al uit het eerder besproken onderzoek van Grant et al. (2009). Maar ook motivatie en het realiseren van doelen als uitkomstmaat voor coacheffectiviteit is vaker onderzocht (o.a. Grant et al., 2009; Jarzebowski, Palermo, & Van de Berg, 2012; Yu et al., 2008).

Samenvattend kan gezegd worden dat vitaliteit als construct meerdere elementen die betrekking hebben op het welzijn en de prestaties van medewerkers samenpakt. Bovendien is duidelijk dat werkgevers om meerdere redenen belang hebben bij vitale werknemers. Geconcludeerd kan dan ook worden dat vitaliteit zich goed leent om als uitkomstmaat van coacheffectiviteit te gebruiken.

### **Werkzame mechanismen**

Naast onderzoek naar de effectiviteit van coaching, is er in wetenschappelijke literatuur steeds meer aandacht voor onderzoek naar de factoren die maken dat coaching effectief is. Hoewel de effectiviteit nog niet overtuigend is aangetoond, zijn er verschillende onderzoekers die vinden dat meer aandacht voor de mechanismen die hierbij werkzaam zijn gerechtvaardigd is. Zij vinden dat ondertussen wel voldoende aanneembaar is gemaakt dat coaching “werkt”. Onder andere De Haan et al. (2013) houden hier een vurig pleidooi voor. Zij wijzen erop dat coaching net als psychotherapie behoort tot een vorm van hulpverlening gebaseerd op een helpend gesprek en dat het effect daarvan binnen psychotherapie volgens de onderzoekers overtuigend is aangetoond. Deze overeenkomst tussen coaching en psychotherapie brengt steeds meer wetenschappers binnen het onderzoeksveld van coaching ertoe om de bekende werkzame mechanismen bij psychotherapie, ook als startpunt te gebruiken bij onderzoek naar de werkzame mechanismen bij coaching (De Haan et al., 2016; Grant, 2014; McKenna, 2009). De werkrelatie wordt daarbij als een belangrijke verklarende variabele gezien (Cooper, 2008). Maar ook andere variabelen zijn onderzocht, zoals bijvoorbeeld therapie op afstand (Baker et al., 2018; Leach & Christensen, 2006) en coaching op afstand (Berry, Ashby, Gnilka, & Matheny, 2011), het aantal coachsessies (Jones et al., 2016; Theeboom et al., 2014) en kenmerken van de coachee (Stewart, Palmer, Wilkin, & Kerrin, 2008). In deze studie wordt specifiek ingezoomd op twee van deze factoren, namelijk de werkrelatie en de setting face-to-face vs. coaching via de telefoon.

**Werkrelatie.** De relatie tussen de coach en coachee wordt gezien als de cruciale factor om de coachee in beweging te krijgen en tot verandering te motiveren (McKenna, 2009). Er zijn meerdere facetten die deze relatie definiëren, maar een veel gebruikt concept bij het onderzoeken van de werkrelatie tussen therapeut en patiënt is het construct *werkalliantie* (Sonesh, Coultas, Marlow, et al., 2015). Volgens de grondlegger van dit begrip (Bordin,



1979) heeft werkaliantie betrekking op de kwaliteit en sterkte van de samenwerkingsrelatie tussen iemand die verandering zoekt en iemand die zijn hulp daarbij aanbiedt, zoals ook bij coaching het geval is. Daarbij zijn drie factoren van belang: 1) de mate waarin coach en coachee gezamenlijk overeenkomen wat de doelen van het coachtraject zijn, 2) de taken die moeten worden volbracht om deze doelen te behalen en 3) de kracht van de band die er tussen coach en coachee ontstaat (Bordin, 1979; Gessnitzer & Kauffeld, 2015). Er is een aantal onderzoeken bekend waarbij gekeken is naar de rol van werkaliantie binnen coaching. Baron en Morin (2009) onderzochten het verband tussen coach-coachee relatie en coachsucces. Coachsucces werd geoperationaliseerd als een toename van de eigen waargenomen competentie (*self-efficacy*) door de coachee. De coachrelatie werd onderzocht vanuit het perspectief van de coachee met de Working Alliance Inventory van Horvath en Greenberg (1986). Het onderzoeksdesign bestond uit één onderzoeksgroep met voor- en nameting. Wel verschilde het aantal coachsessies dat de coachees ontvingen. De conclusie van de onderzoekers was dat de coach-coachee relatie een mediërende rol speelt tussen het aantal coachsessies en de toename van self-efficacy van de coachee. Coaching is alleen effectief als de werkaliantie in de ogen van de coachee goed is. Het onderzoek kende wel de nodige beperkingen. Zo was het sample van 127 deelnemers klein, met als gevolg lage statistische power. Daarnaast kan causaliteit gezien het onderzoeksdesign niet worden vastgesteld, wat de mogelijkheid openhoudt dat de toename in efficacy door andere factoren veroorzaakt is dan de coachingsinterventie.

Ook De Haan et al. (2013) hebben onderzoek gedaan naar de rol van werkaliantie bij coaching. Aan hun onderzoek deden 156 coachees en 34 professionele coaches mee. Coachees werd na afloop van hun coachtraject gevraagd een vragenlijst in te vullen en ook coaches werd eenmalig gevraagd een vragenlijst in te vullen. Coaches werd onder andere gevraagd de relatie met de coachee te scoren door de uitspraak 'I have a very good

relationship with this client' (De Haan et al., 2013, p. 11) te beantwoorden op een 7-punts likertschaal. Coachsucces werd gemeten door coachees onder andere te vragen naar hoe ze het coachtraject hadden ervaren en of ze hun doelen hadden bereikt. Werkalliantie vanuit het perspectief van de coachee werd verder onderzocht met een aangepaste versie van de eerder genoemde Working Alliance Inventory (Horvath & Greenberg, 1986). De onderzoekers vonden een sterke positieve correlatie tussen werkalliantie zoals gescoord door de coachee en coachsucces. Er werd echter geen correlatie gevonden tussen de beoordeling van de werkalliantie door respectievelijk de coach en coachee. Hetzelfde gold volgens de onderzoekers voor de correlatie tussen de score van de werkalliantie door de coach en coachsucces, hoewel de meetresultaten van deze relatie niet werden gerapporteerd. Deze resultaten leidden tot de conclusie dat voor coachsucces vooral de relatie coach-coachee zoals door de coachee gepercipieerd van belang is.

**Coaching op afstand.** Leach en Christensen (2006) voerden een meta-analyse uit naar het effect van therapie via de telefoon bij patiënten met depressie, angststoornissen, eetstoornissen en schizofrenie. De onderzoeken die zij in hun analyse betrokken waren bijna allemaal gerandomiseerde onderzoeken met controlegroep, hoewel veelal met kleine samples. Hun conclusie was dat therapie op afstand effectief lijkt in vergelijking met een controlegroep, maar dat meer onderzoek nodig is. Baker et al. (2018) voerden een systematische review uit van onderzoeken naar het gebruik van therapie op afstand bij mensen met psychoses. Ook zij kwamen tot de conclusie dat voor deze doelgroep therapie op afstand effectief lijkt. Binnen de coachwereld is er minder onderzoek bekend naar het effect van coaching op afstand. Een onderzoek van Berry et al. (2011) suggereert wel dat coaching op afstand net zo effectief kan zijn als face-to-face. De opzet van het onderzoek was echter bedenkelijk. Als uitkomstmaten voor coacheffectiviteit namen de onderzoekers (i) de score van de werkalliantie vanuit het perspectief van de coach en (ii) in hoeverre de coach vond dat

het coachtraject de coachee ondersteunde bij het vergroten van het probleemoplossend vermogen. In het onderzoek werden verder geen coachees betrokken. Hoe zij de relatie met de coach waardeerden en in hoeverre zij vonden dat hun probleemoplossend vermogen was toegenomen, werd dus niet gemeten. Dit terwijl uit eerder besproken onderzoek naar voren komt (o.a. De Haan et al., 2013) dat vooral de waardering van de relatie door de coachee samenhangt met coacheffectiviteit.

### **Huidig onderzoek**

Het doel van het huidige onderzoek is om een bijdrage te leveren aan het vergroten van de kennis over de mate waarin coaching samenhangt met het vergroten van geestelijke gezondheid en wat de onderliggende werkzame mechanismen bij coaching zijn. Door meer inzicht te krijgen in de randvoorwaarden waaronder coaching samenhangt met positieve uitkomstmaten, kan de kwaliteit van coaching toenemen. Ook kan hierdoor de toegevoegde waarde voor mensen die een coachtraject volgen (en voor degene die daarvoor betalen), beter worden getoetst. Met dit onderzoek zal allereerst meer inzicht worden verkregen in de vraag in hoeverre coaching samenhangt met het ervaren van vitaliteit. Daarmee wordt tevens geëxploreerd of coaching als energiebron kan functioneren en zo bijdraagt aan de bevordering van het welzijn van medewerkers en het realiseren van doelen. Verwacht daarbij wordt dat coaching en vitaliteit positief met elkaar samenhangen.

Uit hierboven besproken onderzoek komt verder naar voren dat één van de belangrijkste verklarende factoren voor een samenhang tussen coaching en verschillende positieve uitkomstmaten, de relatie coach-coachee lijkt te zijn. Daarbij is met name van belang hoe die relatie door de coachee wordt gepercipieerd. In dit onderzoek staat de samenhang tussen de coach-coachee relatie met vitaliteit en doelrealisatie centraal. Dit wordt onderzocht vanuit het perspectief van de coachee.

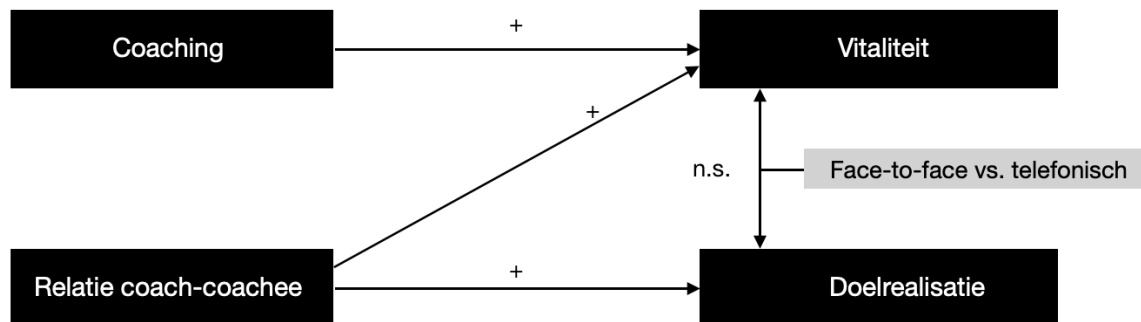
Tot slot wordt in dit onderzoek getoetst in hoeverre de samenhang tussen coaching en positieve uitkomstmaten afhangt van de gebruikte communicatietechniek, door te kijken of er een verschil in toename van vitaliteit en doelrealisatie is voor face-to-face coaching of coaching via de telefoon. Op basis van eerder onderzoek naar het gebruik van therapie en coaching op afstand, wordt verwacht dat de gebruikte communicatietechniek geen verschil zal maken.

In dit onderzoek staan dus de volgende hypothesen centraal:

1. Er bestaat een positief verband tussen meetmoment en vitaliteit: coachees scoren hoger op vitaliteit na afloop van een coachtraject dan voorafgaand aan het coachtraject.
2. Er bestaat een positief verband tussen de coach-coachee relatie en vitaliteit: wanneer de coachee de relatie met de coach als positief waardeert, is dit geassocieerd met een sterkere toename in vitaliteit van de coachee.
3. Er bestaat een positief verband tussen de coach-coachee relatie en doelrealisatie: wanneer de coachee de relatie met de coach als positief waardeert, is dit geassocieerd met een hogere ervaren doelrealisatie door de coachee.
4. De setting heeft geen invloed op vitaliteit van de coachee: coachees die op afstand gecoacht worden ervaren dezelfde mate van toename in vitaliteit als coachees die face-to-face gecoacht worden.
5. De setting heeft geen invloed op doelrealisatie van de coachee: coachees die op afstand gecoacht worden ervaren dezelfde mate van doelrealisatie als coachees die face-to-face gecoacht worden.

Het conceptuele model waarop deze studie gebaseerd is staat in figuur 1. In dit model is te zien dat coaching een positieve relatie heeft met vitaliteit. De relatie coach-coachee zoals door de coachee gepercipieerd, heeft ook een positieve relatie met vitaliteit en met doelrealisatie: hoe hoger de relatie door de coachee wordt gewaardeerd, hoe groter de

toename in vitaliteit en hoe meer tevreden de coachee is over de met het coachtraject bereikte doelen. Tot slot wordt verwacht dat de variabele setting (face-to-face vs. telefonisch), geen invloed heeft op de toename in vitaliteit en op doelrealisatie.



*Figuur 1:* Conceptueel model van de hypothesen en verwachtingen die in dit onderzoek getoetst worden.

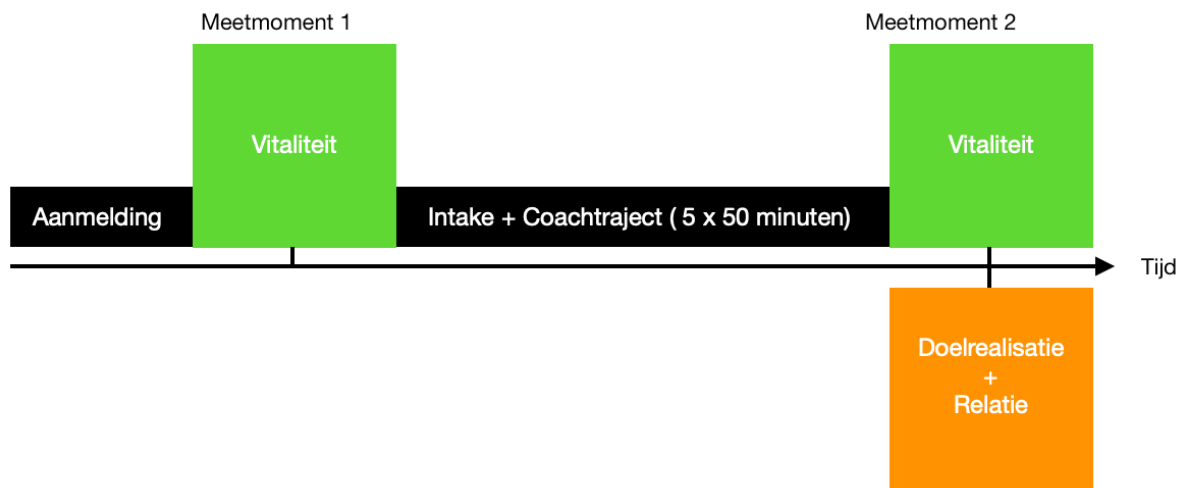
## Methode

### Ontwerp

Het onderzoek werd uitgevoerd op basis van een bestaande dataset die beschikbaar was gesteld door coachbureau Resiliants. Om hypothese 1 te beantwoorden werd gekeken naar het verschil tussen de scores in vitaliteit van de verschillende coachees op meetmoment 1 en 2. Dit deel van het onderzoek bestond uit een within-subject design met twee meetmomenten. Het longitudinale onderzoek zag er als volgt uit. Na aanmelding voor het coachtraject werd coachees verzocht voorafgaand aan de start van het traject een vragenlijst met betrekking tot vitaliteit in te vullen (meetmoment 1). Vervolgens volgde een intakegesprek en een coachtraject. Na afronding van het coachtraject werd hen gevraagd nogmaals de vitaliteitsvragenlijst in te vullen (meetmoment 2).

Voor het beantwoorden van hypothesen 2 en 3 werd gebruik gemaakt van een cross-sectioneel design. De dataverzameling voor het meten van de relatie coach-coachee en voor het meten van doelrealisatie heeft plaatsgevonden door eenmalige afname van een

evaluatieformulier na afloop van het coachtraject. In figuur 2 wordt schematisch weergegeven hoe de metingen van de verschillende variabelen in de tijd hebben plaatsgevonden.



*Figuur 2:* Weergave van het onderzoeksdesign en het moment in tijd waarop verschillende variabelen gemeten zijn.

Voor het beantwoorden van hypothesen 4 en 5, werden de coachees eerst in twee groepen verdeeld: een groep die face-to-face gecoacht is en een groep die coaching op afstand heeft ontvangen. Vervolgens werd er gekeken in hoeverre er sprake is van een verschil in doelrealisatie en toename in vitaliteit tussen deze twee groepen. Voor dit deel van het onderzoek was er dus sprake van een between-group design.

### **Respondenten**

De respondenten die in het onderzoek zijn betrokken, waren allemaal coachees bij een Resiliants. De definitieve onderzoeksgroep bestond in totaal uit 329 respondenten ( $N = 329$ ), 119 mannen en 179 vrouwen. De leeftijd varieerde van 20 tot 64 jaar ( $M = 44.35$ ,  $SD = 10.03$ ). Van 25 respondenten was geen leeftijd bekend. 209 respondenten werden face-to-face gecoacht en 120 respondenten hadden coaching op afstand ontvangen (119 telefonisch en 1 online). De face-to-face groep bestond uit 93 mannen en 106 vrouwen, met een leeftijd

variërend van 20 tot 64 jaar ( $M = 44.26$ ,  $SD = 10.03$ ). Van 20 respondenten in deze groep was geen leeftijd bekend. De groep die op afstand gecoacht werd bestond uit 26 mannen en 81 vrouwen, met een leeftijd die varieerde van 20 tot 63 jaar ( $M = 44.50$ ,  $SD = 10.07$ ). Van 5 respondenten in deze groep was geen leeftijd bekend.

### **Procedure**

In de periode maart 2012 tot en met juni 2018 hadden 3.931 coachees na afloop van hun coachtraject een evaluatieformulier ingevuld. Daarnaast hadden in de periode juni 2015 tot juli 2018 2.300 coachees een of meerdere keren een vragenlijst ingevuld voor het meten van vitaliteit (de Vita-16). Na het analyseren van de dataset werden 329 coachees (8,4 % van het totaal) in het onderzoek betrokken. Dit waren coachees waarvan zowel een score op het evaluatieformulier bekend was, als een score op vitaliteit op meetmoment 1 en 2. Deze 329 respondenten waren coachees die zich voor een coachtraject hadden aangemeld in de periode november 2013 tot en met april 2018. De Vita-16 werd door deze coachees voorafgaand aan hun coachtraject ingevuld en kort na afloop. Tussen de voor- en nameting zaten gemiddeld 4,3 maanden, met een minimum van 0 maanden en een maximum van 14 maanden. Het coachtraject liep als volgt. Na aanmelding vond eerst een telefonisch intakegesprek plaats van ongeveer 45 minuten. Tijdens dit gesprek werd een aantal gegevens van de coachee geregistreerd, zoals geboortedatum, geslacht en reden voor aanmelding. Tevens werd samen met de coachee een coachdoel geformuleerd. Na de intake werd de coachee gekoppeld aan een coach. Dit kon dezelfde persoon zijn als waarmee de intake had plaatsgevonden. De coachee bepaalde zelf of de coaching face-to-face zou plaatsvinden of op afstand (telefonisch). Het bedrijf heeft coaches in dienst en maakt daarnaast gebruik van een netwerk van zelfstandige coaches. Een coachtraject zoals het coachbedrijf dat aanbood, bestond uit vijf gesprekken van 50 minuten. Mogelijk dat sommige trajecten korter of langer geduurd hebben.

Data over hoeveel gesprekken elke coachee precies gehad heeft en hoelang de sessies duurde, werd echter niet verzameld.

### **Meetinstrumenten**

De gegevens die in dit onderzoek zijn betrokken, zijn tot stand gekomen door de registratie van data door Resilians bij de aanmaak van een nieuwe case, en door coachees online twee vragenlijsten te laten invullen. Naast een aantal demografische gegevens zoals geslacht en leeftijd, werden op deze manier ook gegevens verzameld over de vier begrippen die in dit onderzoek centraal stonden, namelijk vitaliteit, doelrealisatie, relatie coach-coachee en de setting.

**Vitaliteit.** Om vitaliteit te meten is gebruik gemaakt van de Vita-16. Dit instrument is in een samenwerkingsverband tussen TNO en het RIVM ontwikkeld door Strijk et al. (2015). Het instrument bestaat uit 16 items, verdeeld over de drie subschalen Energie (5 items), Motivatie (6 items) en Veerkracht (5 items). Voor het scoren van deze items wordt gebruik gemaakt van een antwoordschaal die loopt van 1 (*zelden*) tot 7 (*altijd*). Voorbeelden van de items zijn: “Ik heb genoeg energie om al mijn dagelijkse activiteiten te kunnen volbrengen” (Energie), “Ik maak plannen voor de toekomst” (Motivatie), en “Ik kan heel goed oplossingen vinden in moeilijke situaties” (Veerkracht). De betrouwbaarheid van de vitaliteitsschalen was hoog, zie Tabel 1. Dit komt overeen met de betrouwbaarheidswaarden die de onderzoekers rapporteerden, met een Cronbach's  $\alpha = .95$  voor de totale schaal (16 items),  $\alpha = .90$  voor de subschaal Energie (5 items),  $\alpha = .89$  voor de subschaal Motivatie (6 items) en  $\alpha = .90$  voor de subschaal Veerkracht (5 items) (Strijk et al., 2015). De Vita-16 is als bijlage A bij dit onderzoeksverslag opgenomen.

**Doelrealisatie.** Om dit begrip te meten, werd gebruik gemaakt van het antwoord op de volgende vraag uit het evaluatieformulier: “In welke mate heeft u d.m.v. de coaching uw doel



bereikt?”. Voor het scoren van deze vraag is gebruik gemaakt van een antwoordschaal die loopt van 1 (*volledig mee oneens*) tot 5 (*volledig mee eens*).

Tabel 1

<i>Betrouwbaarheid Vita-16 meetmoment 1 en 2 in Cronbach's alpha</i>			
	<i>N items</i>	Meetmoment 1	Meetmoment 2
Totale schaal	16	.93	.95
Energie	5	.88	.91
Motivatie	6	.87	.91
Veerkracht	5	.87	.90

**Relatie.** Om de relatie coach-coachee te meten, werd gebruik gemaakt van het antwoord op twee vragen uit het evaluatieformulier, namelijk “Vond u de coach professioneel?” en “Voelde u zich door de coach begrepen?”. Ook deze vragen zijn gescoord met de antwoordschaal die loopt van 1 (*volledig mee oneens*) tot 5 (*volledig mee eens*). De variabele ‘relatie’ werd geconstrueerd als de gemiddelde score op beide vragen. De inter-itemcorrelatie tussen deze twee vragen was 0.65. Daarmee was de homogeniteit voldoende om er één schaal van te construeren (Van Geel & Houtmans, 2014). De betrouwbaarheid van deze zelf geconstrueerde schaal was acceptabel, met Cronbach’s  $\alpha = .78$  (2 items). Het evaluatieformulier met daarin de vragen die gebruikt zijn voor de operationalisatie van doelrealisatie en relatie is bij dit verslag opgenomen als bijlage B.

**Setting.** Bij de registratie van cases is door Resiliants bijgehouden of de coaching op afstand heeft plaatsgevonden of face-to-face. De registratie van deze gegevens werd gebruikt om te bepalen welke communicatiemethode per case is toegepast.

## Analyse

Het analyseren van de data in dit onderzoek heeft plaatsgevonden met SPSS, versie 24 voor Mac. Daarbij is een betrouwbaarheidsniveau gehanteerd van 95%. Voor het toetsen van hypothese 1 is met een paired samples *t*-test het verschil tussen de gemiddelde score op vitaliteit van de groep coachees gemeten tussen meetmoment 1 en 2. Als variabelen werden de totaalscores op de Vita-16 op meetmoment 1 en meetmoment 2 ingevoerd.

Hypothesen 2 en 3 werden getoetst met twee enkelvoudige regressieanalyses. In beide analyses werd de variabele Relatie als onafhankelijke variabele opgenomen. Voor het toetsen van hypothese 2 werd de variabele Toename in vitaliteit als afhankelijke variabele opgenomen en voor het toetsen van hypothese 3 de variabele Doelrealisatie. Toename in vitaliteit werd berekend door de verschillscore te berekenen tussen vitaliteit bij de voor- en nameting, waarbij een hogere score een grotere toename in vitaliteit representeerde.

Om hypothesen 4 en 5 te toetsen, zijn twee independent-samples *t*-tests uitgevoerd. Voor hypothese 4 werd een vergelijking gemaakt tussen de gemiddelde scores op de variabele Toename in vitaliteit tussen de coachees die face-to-face gecoacht zijn en de groep die telefonisch gecoacht is. Voor hypothese 5 werd een vergelijking gemaakt tussen de gemiddelde scores op de variabele Doelrealisatie tussen de coachees die face-to-face gecoacht werden en de groep die telefonisch gecoacht werd.

## Resultaten

De beschrijvende statistiek met de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van alle variabelen, wordt weergegeven in Tabel 2. Daaruit blijkt dat Doelrealisatie en Relatie significant en vrij sterk met elkaar samenhangen,  $r = .55$ ,  $p < .001$ . De samenhang tussen Relatie en Toename in vitaliteit is significant, maar zwak,  $r = .12$ ,  $p = .026$ .

Tabel 2

<i>Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen variabelen</i>								
	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5
1. Doelrealisatie	327	4.25	.79	...				
2. Relatie	327	4.80	.45	.55 *	...			
3. Vita-16 voor	329	4.22	1.01	.13 *	.30	...		
4. Vita-16 na	329	5.04	.97	.42 *	.15 *	.54 *	...	
5. Toename Vit.	329	.82	.95	.29 *	.12 *	-.51 *	.45 *	...

*Noot.* \*  $p < .05$  (tweezijdig getoetst)

Hypothese 1 voorspelde een positief verband tussen meetmoment en vitaliteit, in de zin dat coachees hoger zouden scoren op vitaliteit na afloop van een coachtraject dan voorafgaand aan het coachtraject. De resultaten van de paired samples *t*-test waarmee hypothese 1 getest is, geven aan dat de gemiddelde score van coachees op de Vita-16 op meetmoment 2 ( $M = 5.04$ ,  $SE = 0.97$ ) inderdaad hoger is dan op meetmoment 1 ( $M = 4.22$ ,  $SE = 1.01$ ). Dit verschil is significant  $t(328) = -15.51$ ,  $p < .001$ , met een effectgrootte die aangeduid kan worden als groot,  $d = 0.81$ .

De enkelvoudige regressieanalyses waarmee hypothese 2 en 3 getoetst zijn, laten de volgende resultaten zien. De regressievergelijking tussen Relatie en Toename in vitaliteit (hypothese 2) was significant ( $F(1, 325) = 5.032$ ,  $p = .026$ ), met een  $R^2$  van .015, wat betekent dat slechts 1.5 % van de variantie van de variabele Toename in vitaliteit verklaard wordt door de variabele Relatie. De regressievergelijking tussen Relatie en Doelrealisatie (hypothese 3) was ook significant ( $F(1, 325) = 139.476$ ,  $p < .001$ ), met een  $R^2$  van .300, wat betekent dat 30% van de variantie van de variabele Doelrealisatie verklaard wordt door de variabele Relatie.

De independent-samples *t*-tests waarmee hypothese 4 en 5 getoetst zijn, geven de volgende resultaten. Gemiddeld scoren coachees die telefonisch gecoached zijn iets hoger op Toename in vitaliteit ( $M = 0.87$ ,  $SE = 0.99$ ) dan coachees die face-to-face gecoached zijn ( $M = 0.79$ ,  $SE = 0.93$ ), maar dit verschil is niet significant  $t(324) = -0.68$ ,  $p = .496$ . Voor de score op Doelrealisatie geldt dat coachees die telefonisch gecoached zijn ook iets hoger scoren op deze variabele ( $M = 4.31$ ,  $SE = 0.80$ ) dan de coachees die face-to-face gecoached zijn ( $M = 4.22$ ,  $SE = 0.78$ ), maar ook dit verschil is niet significant  $t(324) = -1.07$ ,  $p = .285$ .

### Discussie

Het doel van deze studie was tweeledig: bijdragen aan de kennis over (i) de relatie van coaching met het bevorderen van geestelijke gezondheid en (ii) de mogelijke onderliggende werkzame mechanismen bij coaching. In totaal werden vijf hypothesen getoetst. Er werd steun gevonden voor alle hypothesen. Een belangrijk resultaat is dat coaching bij lijkt te dragen aan het vergroten van vitaliteit. Deze toename wordt voor een klein maar significant deel verklaart door de werkrelatie tussen de coach en de coachee. Verder werd gevonden dat de beoordeling van deze werkrelatie door de coachee, sterk positief samenhangt met het bereiken van coachdoelen. Tot slot wijzen de onderzoeksresultaten erop dat het voor de effectiviteit van coaching niet uitmaakt in welke setting de coaching plaatsvindt. Coaching via de telefoon is even effectief als face-to-face coaching. Hieronder wordt verder ingegaan op de gevonden resultaten, de implicaties voor de coachpraktijk en voor (vervolg)onderzoek, en de beperkingen van het onderzoek.

**Bijdrage van coaching aan geestelijke gezondheid.** Hypothese 1 voorspelde een positief verband tussen meetmoment en vitaliteit. De resultaten van dit exploratieve onderzoek ondersteunen deze hypothese. Dit betekent dat coaching succesvol kan zijn bij het vergroten van vitaliteit. De geestelijke gezondheid van coachees gemeten als vitaliteit, was na afloop van het coachtraject namelijk beduidend groter dan op het moment dat ze het

coachtraject nog moesten starten. Daarmee kan coaching ook als energiebron binnen het JDR-model worden gezien en bijdragen aan het voorkomen van burn-out en het bevorderen van bevlogenheid. De onderzoeksresultaten sluiten aan bij eerder onderzoek waaruit blijkt dat een coachtraject positief samenhangt met het bevorderen van geestelijke gezondheid (Grant, 2003), veerkracht (Grant et al., 2009) en welzijn (Theeboom et al., 2014). Dit heeft belangrijke implicaties voor de praktijk. Als coaching inderdaad een energiebron is en bevlogenheid bevordert, draagt coaching niet alleen bij aan het welzijn van medewerkers, maar ook aan betere prestaties voor bedrijven en organisaties. Xanthopoulou et al. (2009) lieten eerder al zien dat er een verband bestaat tussen bevlogenheid, arbeidsprestaties en meer omzet. Bovendien hangt vitaliteit nauw samen met de duurzame inzetbaarheid van werknemers (Van Vuuren, 2011). Om goede werknemers aan zich te binden en betrokken en gemotiveerd te houden, moeten werkgevers in de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers investeren (Yu et al., 2008). Het aanbieden van de mogelijkheid om een coachtraject te volgen zou dus heel goed zo'n investering kunnen zijn. Vanwege het ontbreken van een controlegroep bij het huidige onderzoek is voorzichtigheid bij het interpreteren van de onderzoeksresultaten echter wel geboden.

**Werkzame mechanismen.** Op basis van eerder onderzoek van onder andere Baron en Morin (2009), werd verder verondersteld dat er een samenhang zou zijn tussen de relatie coach-coachee zoals gepercipieerd door de coachee, en toename in vitaliteit (hypothese 2). Uit de analyse blijkt dat er inderdaad een significante relatie tussen deze twee variabelen bestaat, maar met een verklarende variantie van 1,5% is dit verband wel zwak. Voor zover de toename in vitaliteit verklaard wordt door het coachtraject, lijkt de relatie coach-coachee op dit effect dus maar beperkt van invloed. Een reden dat in dit onderzoek slechts een zwak verband wordt gevonden, kan zijn dat de operationalisatie van de variabele relatie mogelijk te weinig valide was. Het construct werkalliantie wordt in wetenschappelijk onderzoek meestal

gemeten met de verkorte versie van de Working Alliance Inventory (Horvath & Greenberg, 1986). Dit meetinstrument bestaat uit 12 items verdeeld over de drie deelaspecten doelen, taken en band. Door het meten van de relatie coach-coachee aan de hand van maar 2 items, bestaat het risico dat een belangrijk deel van het construct niet gemeten wordt. Uit onderzoek van onder andere Grant (2014), Gessnitzer en Kauffeld (2015) en De Haan et al. (2016) blijkt dat het met name de aspecten doelen en taken van het construct werkalliantie zijn die samenhangen met coachsucces. Die aspecten zijn in het huidige onderzoek niet gemeten, wat een oorzaak kan zijn voor het beperkte effect dat is gevonden van relatie op de toename in vitaliteit. Een andere verklaring voor het zwakke verband zou kunnen zijn dat de toename in vitaliteit mogelijk niet door de coachinterventie is veroorzaakt. Zoals hierboven reeds genoemd, is een causaal verband tussen de toename in vitaliteit en de coachinterventie bij gebrek aan een controlegroep niet vast te stellen. Dat betekent dat er mogelijk andere variabelen dan de coachinterventie zijn die de toename (deels) verklaren (later zal op dit punt nog nader worden ingegaan). De mate waarin andere variabelen hier een rol in spelen, heeft invloed op de sterkte van het verband tussen werkalliantie en toename in vitaliteit.

Werkalliantie maakt immers een onlosmakelijk deel uit van coaching. Wordt toename in vitaliteit niet of slechts beperkt verklaard door de coachinterventie, dan is er ook geen reden om te veronderstellen dat er een verband bestaat tussen de relatie coach-coachee en toename in vitaliteit.

Wordt het effect van de variabele relatie op doelrealisatie bekeken (hypothese 3), dan blijkt de voorspellende waarde significant te zijn en bovendien sterk, met een verklarende variantie van 30%. Deze onderzoeksresultaten komen overeen met de correlatie van .61 die De Haan et al. (2013) vonden tussen doelrealisatie en werkalliantie zoals beoordeeld door de coachee. Het lijkt er dus op dat het voor het behalen van coachdoelen, het voor de coachee van belang is dat hij zich door de coach begrepen heeft gevoeld en dat de coach in zijn ogen

professioneel was. Omdat een gevonden correlatie nog niets zegt over de causale relatie, is het omgekeerde echter ook goed mogelijk. Namelijk dat de mate waarin de coachee vindt dat de doelen van het traject bereikt zijn, bepalend is voor hoe de coachee achteraf de relatie met de coach beoordeelt.

Hypothese 4 en 5 worden ook door de onderzoeksresultaten ondersteund. Voorspeld werd dat het voor de gevonden toename in vitaliteit en de mate waarin coachees vinden dat de doelen van het coachtraject bereikt zijn, niet uit zou maken of de coaching face-to-face of op afstand heeft plaatsgevonden. Uit de analyse blijkt inderdaad dat er geen significant verschil zit tussen de scores op de variabelen vitaliteit en doelrealisatie tussen de coachees die op afstand gecoacht zijn en de groep die face-to-face gecoacht is. Deze resultaten komen overeen met wat Berry et al. (2011) vonden in hun onderzoek naar de invloed van de gebruikte setting op het effect van een coachtraject. De implicatie van deze bevindingen is dat het voor de coachpraktijk dus niet veel uit lijkt te maken of coaching face-to-face plaatsvindt of via de telefoon.

**Sterke punten en beperkingen van het onderzoek.** Dit is een van de eerste onderzoeken waarbij coaching in verband wordt gebracht met vitaliteit. Ondanks de methodologische beperkingen (zie hierna), zijn er duidelijke aanwijzingen dat coaching kan leiden tot meer energie, motivatie en veerkracht en bij kan dragen aan het verkleinen van het risico op burn-out en het vergroten van bevoegenheid. Ook laat het zien dat het JDR-model goed gebruikt kan worden als conceptueel model voor het evalueren van coacheffectiviteit. Verder is de onderzoeksgroep met 329 coachees in vergelijking met veel andere onderzoeken naar coaching, relatief groot. Een belangrijke beperking is echter het ontbreken van een controlegroep. Dit is iets dat het huidige onderzoek met veel onderzoeken binnen de coachingspsychologie deelt. Het gevolg is dat er geen conclusies over causaliteit kunnen worden getrokken. Of de gevonden toename in vitaliteit toe te schrijven is aan de

coachingsinterventie, kan dus niet zondermeer worden vastgesteld. De toename in vitaliteit kan immers ook door andere oorzaken verklaard worden, zoals spontaan herstel door het verstrijken van de tijd. Uit een meta-analyse van Whiteford et al. (2013) blijkt dit bijvoorbeeld bij mensen gediagnostiseerd met depressie regelmatig voor te komen. Uit hun onderzoek kwam naar voren dat ongeveer 23% van patiënten die op de wachtlijst staan voor de behandeling voor depressie, binnen 3 maanden spontaan klachtvrij zijn. 32% is dat binnen 6 maanden en 53% binnen 12 maanden. Daarbij vonden de onderzoekers ook aanwijzingen dat de ernst van de depressie van invloed is. Spontane remissie treedt eerder op naarmate de klachten minder ernstig zijn. Omdat coaching zich niet richt op klinische patiënten (Grant, 2003), mag verwacht worden dat de geestelijke gezondheid van mensen die zich aanmelden voor een coachtraject over het algemeen beter is dan van mensen die zich aanmelden voor psychotherapie wegens depressie. Op basis hiervan lijkt het legitiem om te veronderstellen dat spontane verbetering van de geestelijke gezondheid bij de huidige onderzoeksgroep ook voorkomt en (mede) een verklaring is voor de gevonden toename in vitaliteit. Daar staat tegenover dat de coachtrajecten relatief kort waren (gemiddeld 4,3 maanden) en de effectgrootte van de toename in vitaliteit substantieel. Andere variabelen dan spontaan herstel moeten dan ook een rol hebben gespeeld. Nader onderzoek is nodig om hier meer duidelijkheid over te krijgen. Een tweede beperking die genoemd moet worden is het gebruik van enkel zelfrapportages als meetinstrument. Door de uitkomstvariabelen en de voorspellende variabelen te meten met vragenlijsten die door dezelfde respondenten worden ingevuld, bestaat het risico op common-methods bias (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012). Mensen die positief ingesteld zijn, kunnen bijvoorbeeld geneigd zijn schaalvragen stelselmatig positief te beantwoorden. Het gevolg van common-methods bias is dat er een effect wordt gevonden dat niet gerelateerd is aan de interventie. Andere factoren die bias in de hand kunnen werken zijn de omstandigheden waaronder vragenlijsten moeten worden



ingevuld (Podsakoff et al., 2012). In het huidige onderzoek kan dit spelen bij het gevonden effect van relatie op doelrealisatie. Voor het construeren van beide variabelen zijn antwoorden van respondenten op de vragen in het evaluatieformulier van Resiliants gebruikt. Hoewel de antwoorden vertrouwelijk werden behandeld, waren ze niet anoniem en voor het bedrijf in te zien. Dit kan ertoe hebben geleid dat coachees niet hun echte mening over de dienstverlening van de coach en de mate waarin zij vinden dat de coachdoelen bereikt zijn hebben gegeven. Ook speelt dat in het onderzoek alleen respondenten betrokken zijn die het evaluatieformulier ingevuld hebben. Daardoor heeft een bepaalde selectie plaatsgevonden die ten koste gaat van de betrouwbaarheid van de meetresultaten. Tot slot moet als beperking worden genoemd dat, ondanks de relatief grote omvang van de onderzoeksgroep, de onderzoeksresultaten niet zondermeer kunnen worden gegeneraliseerd. Bedacht moet bijvoorbeeld worden dat alle respondenten zichzelf voor het coachtraject hebben aangemeld. Voor de meeste coachees die zichzelf voor een coachtraject aanmelden geldt dat ze daar ook positieve verwachtingen van hebben, wat bij kan dragen aan het meten van positieve effecten (Athanasopoulou & Dopson, 2018). Het is daarom de vraag of de resultaten van dit onderzoek voor alle werknemers zouden gelden, ook voor diegene die zich niet zelf aanmelden voor een coachtraject.

**Conclusies en aanbevelingen voor nader onderzoek.** Ondanks de methodologische beperkingen, draagt dit onderzoek bij aan het vergroten van de kennis over de effectiviteit van coaching en de mechanismen die daarbij werkzaam zijn. De resultaten versterken het vermoeden dat coaching kan fungeren als een energiebron en daarmee bij kan dragen aan het voorkomen van burn-out en het bevorderen van bevlogenheid. Ook lijkt het erop dat het voor het realiseren van doelen van belang is dat de coach door de coachee als professioneel en begripvol wordt gezien. Om stevigere conclusies te kunnen trekken over de relatie tussen coaching en vitaliteit is echter nader onderzoek nodig, bij voorkeur gerandomiseerd experimenteel onderzoek met een controlegroep. Ook het verband tussen de relatie coach-

coachee en het realiseren van coachdoelen moet nog nader onderzocht worden. Tot nu toe zijn deze variabelen in onderzoek bijna altijd na afloop van het coachtraject gemeten, wat de mogelijkheid openhoudt dat de coachee de relatie met de coach positief waardeert omdat hij vindt dat de coachdoelen zijn bereikt. Nader onderzoek zou zich kunnen richten op het vergelijken van doelrealisatie tussen verschillende interventies, bijvoorbeeld begeleide coaching, zelfcoaching en een controlegroep zonder enige vorm van coaching. Dit is bijvoorbeeld wat Losch, Traut-Mattausch, Mühlberger en Jonas (2016) deden. Zij voerden gerandomiseerd onderzoek met een controlegroep uit naar de effectiviteit van verschillende coachinterventies bij het terugdringen van uitstelgedrag. De resultaten van hun onderzoek suggereerde dat zelfcoaching onvoldoende was om de vooraf gestelde doelen te bereiken. Dit duidt erop dat de stimulans van een coach en het ontwikkelen van een werkrelatie nodig is om coachdoelen te realiseren en daar dus aan voorafgaat. Verder kan het interessant zijn om meer onderzoek te doen naar hoe de werkrelatie tussen de coach en de coachee zich gedurende het coachtraject ontwikkelt. Door werkalliantie op meerdere momenten tijdens het coachtraject te meten zou meer inzicht kunnen ontstaan in hoe de werkrelatie en de opbouw daarvan zich verhoudt tot coachsucces. Uit een overzicht van onderzoek naar werkalliantie binnen de psychotherapie, waarbij ook onderzoeken werden betrokken waarin werkalliantie op meerdere momenten gedurende het therapieproces werd gemeten, blijkt bijvoorbeeld dat het voor therapiesucces van belang is dat vroeg in de behandeling een goede werkrelatie wordt gecreëerd (Horvath, Del Re, Flückiger, & Symonds, 2011). Tot slot zou ook de zoektocht naar meer objectieve maatstaven voor coacheffectiviteit dan enkel de beleving van de coachee voortgezet moeten worden. Toename in vitaliteit in combinatie met cijfers over verzuim en ziekte zou zo'n maatstaf kunnen zijn, bijvoorbeeld voor werknemers met burn-out klachten.

### Referenties

- Asay, T. P., & Lambert, M. J. (1999). The empirical case of the common factors in psychotherapy: quantitative findings. In M. A. Hubble, B. L. Duncan, & S. D. Miller (Eds.), *The heart and soul of change: what works in therapy*. (pp. 23-55). Washington DC: American Psychological Association.
- Athanasopoulou, A., & Dopson, S. (2018). A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most? *The Leadership Quarterly*, 29(1), 70-88. doi:10.1016/j.leaqua.2017.11.004
- Baker, A. L., Turner, A., Beck, A., Berry, K., Haddock, G., Kelly, P. J., & Bucci, S. (2018). Telephone-delivered psychosocial interventions targeting key health priorities in adults with a psychotic disorder: systematic review. *Psychological Medicine*, 1-21. doi:10.1017/S0033291718001125
- Baron, L., & Morin, L. (2009). The Coach-Coachee Relationship in Executive Coaching: A Field Study. *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY*, 20(1), 85-106. doi:10.1002/hrdq.20009
- Baron, L., Morin, L., & Morin, D. (2011). Executive coaching: The effect of working alliance discrepancy on the development of coachees' self-efficacy. *Journal of Management Development*, 30(9), 847-864. doi:10.1108/02621711111164330
- Berry, R. M., Ashby, J. S., Gnilka, P. B., & Matheny, K. B. (2011). A Comparison Of Face-To-Face and Distance Coaching Practices: Coaches' Perceptions of the Role of the Working Alliance In Problem Resolution. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(4), 243-253. doi:10.1037/a0026735

- Bono, J. E., Purvanova, R. K., Towler, A. J., & Peterson, D. B. (2009). A SURVEY OF EXECUTIVE COACHING PRACTICES. *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, 62(2), 361-404. doi:10.1111/j.1744-6570.2009.01142.x
- Bordin, E. S. (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 16(3), 252-260. doi:10.1037/h0085885
- Cooper, M. (2008). *Essential research findings in counselling and psychotherapy*. London: Sage.
- De Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 40-57. doi:10.1037/a0031635
- De Haan, E., Grant, A. M., Burger, Y., & Eriksson, P.-O. (2016). A large-scale study of executive and workplace coaching: The relative contributions of relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(3), 189-207. doi:10.1037/cpb0000058
- Demerouti, E. E. E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. doi:10.1037//0021-9010.86.3.499
- Ebner, K., Schulte, E. M., Soucek, R., & Kauffeld, S. (2018). Coaching as Stress-Management Intervention: The Mediating Role of Self-Efficacy in a Framework of Self-Management and Coping. *INTERNATIONAL JOURNAL OF STRESS MANAGEMENT*, 25(3), 209-233. doi:10.1037/str0000058
- Gabriel, A. S., Moran, C. M., & Gregory, J. B. (2014). How can humanistic coaching affect employee well-being and performance? An application of self-determination

- theory. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 7(1), 56-73. doi:10.1080/17521882.2014.889184
- Gessnitzer, S., & Kauffeld, S. (2015). The Working Alliance in Coaching: Why Behavior Is the Key to Success. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2), 177-197. doi:10.1177/0021886315576407
- Grant, A. M. (2003). The Impact of Life Coaching on Goal Attainment, Metacognition and Mental Health. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 31(3), 253-263. doi:10.2224/sbp.2003.31.3.253
- Grant, A. M. (2012). ROI is a poor measure of coaching success: towards a more holistic approach using a well-being and engagement framework. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 5(2), 74-85. doi:10.1080/17521882.2012.672438
- Grant, A. M. (2014). Autonomy support, relationship satisfaction and goal focus in the coach–coachee relationship: which best predicts coaching success? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 7(1), 18-38. doi:10.1080/17521882.2013.850106
- Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396-407. doi:10.1080/17439760902992456
- Grover, S., & Furnham, A. (2016). Coaching as a Developmental Intervention in Organisations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It. *PLOS ONE*, 11(7), e0159137. doi:10.1371/journal.pone.0159137

- Horvath, A. O., Del Re, A. C., Flückiger, C., & Symonds, D. (2011). Alliance in Individual Psychotherapy. *Psychotherapy*, 48(1), 9-16. doi:10.1037/a0022186
- Horvath, A. O., & Greenberg, L. S. (1986). The development of the Working Alliance Inventory. In *The psychotherapeutic process: A research handbook*. (pp. 529-556). New York, NY, US: Guilford Press.
- International Coach Federation. (2016). Geraadpleegd op 2 oktober 2018, van <https://coachfederation.org/blog/international-coach-federation-releases-2016-global-coaching-study>.
- Jarzebowski, A.-M., Palermo, J., & Van de Berg, R. (2012). When feedback is not enough: The impact of regulatory fit on motivation after positive feedback. *International Coaching Psychology Review*, 7(1), 14-32.
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249-277. doi:10.1111/joop.12119
- Leach, L. S., & Christensen, H. (2006). A systematic review of telephone-based interventions for mental disorders. *12*(3), 122-129. doi:10.1258/135763306776738558
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133. doi:10.1037/0021-9010.81.2.123
- Losch, S., Traut-Mattausch, E., Mühlberger, M. D., & Jonas, E. (2016). Comparing the Effectiveness of Individual Coaching, Self-Coaching, and Group Training: How Leadership Makes the Difference. *FRONTIERS IN PSYCHOLOGY*, 7, 629. doi:10.3389/fpsyg.2016.00629

- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. (1996). *Maslach Burnout Inventory* (3 ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- McKenna, D. D. D., S.L. (2009). Hidden in Plain Sight: The Active Ingredients of Executive Coaching. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 244-260.
- Nowack, K. M. (1990). Initial Development of an Inventory to Assess Stress and Health Risk. *4*(3), 173-180. doi:10.4278/0890-1171-4.3.173
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. In (Vol. 63, pp. 539-569). PALO ALTO: ANNUAL REVIEWS.
- Rosenzweig, S. (1936). Some implicit common factors in diverse methods of psychotherapy: "At last the Dodo said, 'Everybody has won and all must have prizes'". *American Journal of Orthopsychiatry*, 6, 412-415.
- Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *JOURNAL OF PERSONALITY*, 65(3), 529-565. doi:10.1111/j.1467-6494.1997.tb00326.x
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2001). Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de arbeids- en gezondheidspsychologie. *Gedrag en Organisatie*, 14, 229-253.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. doi:10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag en Organisatie*, 26(2).
- Semeijn, J. H., Van Dam, K., Van Vuuren, T., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2015). Sustainable labour participation and sustainable careers. In *Handbook of*

*Research on Sustainable Careers* (pp. 146-160). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.

Smither, J. W. (2011). Can Psychotherapy Research Serve as a Guide for Research About Executive Coaching? An Agenda for the Next Decade. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 135-145. doi:10.1007/s10869-011-9216-7

Sonesh, S. C., Coultas, C. W., Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Benishek, L. E., & Salas, E. (2015). The power of coaching: a meta-analytic investigation. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(2), 73-95. doi:10.1080/17521882.2015.1071418

Sonesh, S. C., Coultas, C. W., Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Reyes, D., & Salas, E. (2015). Coaching in the wild: Identifying factors that lead to success. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(3), 189-217. doi:10.1037/cpb0000042

Spence, G. B. O., L.G. (2011). Coaching with self-determination theory in mind: Using theory to advance evidence-based coaching practice. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 9, 37-55.

Stewart, L. J., Palmer, S., Wilkin, H., & Kerrin, M. (2008). The influence of character: Does personality impact coaching success? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 6(1), 32-42.

Strijk, J. E., Proper, K. I., Van der Beek, A. J., & Van Mechelen, W. (2009). The Vital@Work Study. The systematic development of a lifestyle intervention to improve older workers' vitality and the design of a randomised controlled trial evaluating this intervention. *BMC Public Health*, 9(1), 408-408. doi:10.1186/1471-2458-9-408



- Strijk, J. E., Wendel-Vos, G. C. W., Picavet, H. S. J., Hofstetter, H., & Hildebrandt, V. H. (2015). Wat is vitaliteit en hoe is het te meten? *tsg, Jaargang 93*(nummer 1), 40.
- Theeboom, T., Beersma, B., & Van Vianen, A. E. M. (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.  
doi:10.1080/17439760.2013.837499
- Theeboom, T., Van Vianen, A. E. M., & Beersma, B. (2017). A Temporal Map of Coaching. *FRONTIERS IN PSYCHOLOGY, 8*. doi:10.3389/fpsyg.2017.01352
- Van Geel, R., & Houtmans, T. (2014). Schaalanalyse en schaalconstructie met SPSS. In J. Hendriks & J. Arkenbout (Eds.), *Onderzoekspracticum psychologisch survey*. Heerlen: Open Universiteit.
- Van Vuuren, T. (2011). *Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! [oratie]*. Heerlen: Open Universiteit.
- Whiteford, H. A., Harris, M. G., McKeon, G., Baxter, A., Pennell, C., Barendregt, J. J., & Wang, J. (2013). Estimating remission from untreated major depression: a systematic review and meta-analysis. *Psychological Medicine, 43*(8), 1569-1585. doi:10.1017/S0033291712001717
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*(1), 183-200.  
doi:10.1348/096317908X285633
- Yu, N., Collins, C. G., Cavanagh, M., White, K., & Fairbrother, G. (2008). Positive coaching with frontline managers: Enhancing their effectiveness and understanding why. *International Coaching Psychology Review, 3*(2), 110-122.

## Bijlage A

De Nederlandse vitaliteitsmeter: de Vita-16<sup>®</sup>

De volgende uitspraken gaan over hoe u zich voelde de afgelopen maand. Weet u niet zeker wat u moet antwoorden op een vraag? Geef dan het best mogelijke antwoord op een schaal van 1 (zelden) tot 7 (altijd).

		1	2	3	4	5	6	7
		Zelden	Soms	Af en toe	Regelmatig	Meestal	Bijna altijd	Altijd
1	Ik heb genoeg energie om al mijn dagelijkse activiteiten te kunnen volbrengen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Ik bruis van de energie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Mijn batterij is 100% opgeladen aan het begin van de dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Na het avondeten zit ik nog vol energie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Ik verheug mij op elke nieuwe dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Ik maak plannen voor de toekomst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Als ik een doel heb, maak ik direct plannen om dit doel te bereiken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Het behalen van mijn doelen maakt mij gelukkig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Ik krijg energie van het maken van toekomstplannen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Ik vind het heel erg belangrijk om mijn doelen werkelijkheid te laten worden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Ik ga meteen aan de slag met nieuwe uitdagingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Ik kan heel goed omgaan met tegenslagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Ik kan heel goed oplossingen vinden in moeilijke situaties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Na een moeilijke periode ben ik snel weer de oude	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Door mijn ervaring voel ik mij sterker in moeilijke tijden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Elke ervaring in het leven maakt mij sterker	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1 t/m 5 = Dimensie Energie; 6 t/m 11 = Dimensie motivatie; 12 t/m 16 = Dimensie veerkracht

Gebruik Vita-16<sup>®</sup>

Voor onderzoeksdoeleinden door universiteiten en hogescholen is de Vita-16<sup>®</sup> vrij te gebruiken. U kunt hierbij de volgende referentie gebruiken in rapportages: Strijk JE, Wendel-Vos GCW, Picavet HSJ, Hofstetter H, Hildebrandt VH. *Wat is vitaliteit en hoe is het te meten? Kerndimensies van vitaliteit en de Nederlandse vitaliteitsmeter*. TSG 2015; 93(1):32-40

Werkt u niet bij een hogeschool of universiteit, maar wilt u de Vita-16 wel graag gebruiken? Dan geldt een licentieovereenkomst voor gebruik. U kunt hiervoor contact opnemen met Jorien Strijk (jorien.strijk@tno.nl).

## Bijlage B



## Evaluatie

Graag horen wij hoe u het Coaching Traject heeft ervaren. Op deze manier kunnen wij onze dienstverlening verder optimaliseren. Wij zullen al uw antwoorden strikt vertrouwelijk behandelen. Het invullen duurt doorgaans minder dan 5 minuten.

	Volledig mee oneens	Enigszins mee oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Volledig mee eens	
	1	2	3	4	5	
<p>Waarin wilde u verandering brengen?</p> <p>Vond u het telefonische intake-gesprek professioneel?</p> <p>Kon er snel een eerste afspraak met de coach gemaakt worden?</p>	<p>▼ Maak een keuze..</p> <p>1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> N.V.T</p> <p>Ja Nee om de volgende reden:</p> <p>Schrijf uw antwoord hier op (max. 250 woorden)</p>					
<p>In het geval van face-to-face begeleiding: Was u tevreden met de reistijd tot de coach?</p> <p>Vond u de coach professioneel?</p> <p>Voelde u zich door de coach begrepen?</p> <p>Heeft de coaching bijgedragen aan het voorkomen van een ziekmelding?</p> <p>Heeft de coaching bijgedragen aan uw welbevinden?</p>	<p>1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> N.V.T</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> N.V.T</p> <p>1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> N.V.T</p>					

Heeft de coaching bijgedragen aan het verkrijgen van inzicht?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="checkbox"/>	N.V.T
Heeft de coaching bijgedragen aan het ondernemen van door u gewenste actie?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="checkbox"/>	N.V.T
In welke mate heeft u d.m.v de coaching uw doel bereikt?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5		
<b>Heeft de coaching geholpen om:</b>							
u beter te concentreren?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="checkbox"/>	N.V.T
productiever te werken?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="checkbox"/>	N.V.T
beter samen te werken?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="checkbox"/>	N.V.T
meer van uw werk te genieten?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="checkbox"/>	N.V.T
Wat vindt u, over het geheel genomen, van de begeleiding van Resilians?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5		
Wat is u het meest bij gebleven van de sessie(s)?	<input type="text" value="Schrijf uw antwoord hier op (max. 250 woorden)"/>						
Wat zijn eventueel verbeter-punten en tips voor uw coach?	<input type="text" value="Schrijf uw antwoord hier op (max. 250 woorden)"/>						

**Wat is uw beeld van Resiliants?**

Schrijf uw antwoord hier op (max. 250 woorden)

**Is dat beeld veranderd? En zo ja, op welke manier?**

Schrijf uw antwoord hier op (max. 250 woorden)

**In welke mate was u bij aanvang van de begeleiding door Resiliants aan het werk? (% van het aantal uur dat u normaliter werkt)**

Geef een schatting in procenten

**In welke mate was u direct na afloop van de begeleiding door Resiliants aan het werk? (% van het aantal uur dat u normaliter werkt)**

Geef een schatting in procenten

**Heeft u verder nog op- en/of aanmerkingen over de Resiliants-dienstverlening?**

Schrijf uw antwoord hier op (max. 250 woorden)

**Vult u alstublieft de captcha hiernaast in**

6846 Vul de code hier

**Verzend**