



# Coachingonderzoek als laboratorium van het adviesvak

*Over onderzoek naar coaching en een provocatie van adviseurs*

*Coaching is lang gezien als een ‘vak apart’ dat door professionals werd uitgeoefend met een bijzondere belangstelling voor individuen in organisaties. Veel adviseurs hielden zich hier verre van, omdat coaching volgens hen niet zoveel te maken had met strategie, structuur, besturing en organisatieontwikkeling. Volgens Yvonne Burger, oud-redactielid van M&C, en Erik de Haan is de laatste jaren echter een verschuiving zichtbaar. In dit artikel verkennen zij wat adviseurs kunnen leren van onderzoeksresultaten van onderzoek naar coaching.*

**F**Er zijn steeds meer mensen binnen het organisatieadviesvak in verschillende rollen werkzaam. Afhankelijk van het vraagstuk dat er op hen afkomt, treden ze op als organisatieadviseur, interim-manager, coach of trainer. Men lijkt zich ook steeds beter te realiseren dat het aangrijpingspunt van verandering soms op organisatieniveau, soms op teamniveau en soms op individueel niveau te vinden is. En dat het combineren van interventies op verschillende niveaus organisatieontwikkeling versterkt. In onze programma's zien we veel mensen die deze rollen dus combineren en zo zorg dragen voor professionalisering op verschillende vlakken. Deze ‘nieuwe adviseurs’ volgen een opleiding verandermanagement na een opleiding managementconsultancy en vullen deze aan met executive coaching of executive teamcoaching. In onze praktijk combineren we zelf ook graag verschillende rollen maar we hebben een bijzondere belangstelling voor executive (team) coaching, omdat in onze optiek veranderen vaak aan de top begint en individuele of teamcoaching van bestuurders en directieleden vaak veel impact heeft op de ontwikkeling van de organisatie. Omdat coaching nog een relatief jong vak is, dragen we ook graag bij aan wetenschappelijk onderzoek op dit terrein. In deze bijdrage vatten we een aantal recente uitkomsten van ons onderzoek rond coaching

samen en maken een vertaalslag naar het organisatieadviesvak. Onderzoek naar coachingrelaties kan namelijk wat ons betreft als een laboratorium worden gezien voor dit vak, immers het onderzoeken van een-op-een relaties is gemakkelijker dan relaties binnen een adviesopdracht waar een advies-team intervenueert in een cliëntsysteem met allerlei partijen. Als we de aanname hard kunnen maken dat een coachingrelatie veel overeenkomsten heeft met de relatie tussen adviseur en cliënt, dan kunnen we uit de uitkomsten van de hierboven genoemde studies wellicht enkele voorzichtige en enigszins provocerende hypothesen afleiden die in ieder geval ons uitnodigen tot reflectie en verder onderzoek. Dit doen we aan het einde van deze bijdrage.

## Werkt executive coaching?

Om inzicht te krijgen in de ‘actieve ingrediënten’ van coaching hebben we in 2014 een grootschalig onderzoek opgezet. Dit onderzoek betrof coaching-gesprekken in lopende coachingrelaties. In totaal zijn er 1895 verschillende cliënten en 344 verschillende coaches uit 34 landen bij het onderzoek betrokken. De deelnemende paren van cliënt en coach werden in eerste instantie geselecteerd via onze eigen netwerken, en via social media raakten

109

Woord: Yvonne Burger en Erik de Haan Beeld: Gua

meer collega-coaches bij het onderzoek betrokken (zie ook De Haan & Burger, 2015). Het actieve ingrediënt voor effectieve coaching leek bij uitstek de coachingrelatie of de werkaliantie te zijn, net zoals het geval is bij psychotherapie (Wampold, 2001). Van de drie onderdelen van de werkaliantie (overeenstemming over taken, overeenstemming over doelen en de affectieve band tussen cliënt en coach) bleken de eerste twee het best te correleren met het resultaat van coaching. Een andere belangrijke voorspeller voor effectiviteit bleek de mate van 'zelfeffectiviteit' van de cliënt te zijn. Met andere woorden: de kracht van zijn of haar ego, of de mate van zelfmotivatie. Als de cliënt zichzelf kan motiveren voor coaching werkt dit een succesvol

## 'Zelfs ervaren coaches blijven zich afvragen welke interventies ze moeten inzetten en wanneer'

resultaat in de hand. Persoonlijkheid of persoonlijkheidsverschillen van coach en cliënt leken minder van invloed op het succes van coaching.

### Vaardigheden van coaches

Het tweede onderzoek ging over vaardigheden van coaches. Een executive coach kan in een sessie op ieder moment op heel verschillende manieren reageren op interacties met de cliënt. Dat levert soms de nodige zelftwijfel op bij coaches. Zelfs ervaren coaches blijven zich afvragen welke interventies ze moeten inzetten en wanneer. Er zijn in de literatuur niet veel metingen voorhanden van de vaardigheden van coaches of naar de meningen van coaches en cliënten over coachinggedrag. In de afgelopen jaren hebben wij bijna 1000 vragenlijsten afgenomen bij zowel ma-

nagers, consultants en coaches over hun stijlen van coaching, gebaseerd op een model van Heron over interventies in helpende gesprekken (Heron, 2001). Heron onderscheidt er zes, namelijk suggereren, verhelderen, uitdagen, vrijmaken, exploreren en versterken. Elk van deze interventies kan een verschillende uitwerking hebben op de cliënt en op het gesprek. Dit onderzoek (De Haan & Burger, 2016) had een aantal interessante uitkomsten: er blijken stelselmatige verschillen te bestaan tussen verschillende groepen coaches en ook tussen coaches en hun cliënten.

1. Vrouwen scoren hoger op de non-directieve interventies en lager op de directieve interventies dan mannen, terwijl zij niet significant verschillen in de mate van 'uitdaging' en 'versterking' die zij hun cliënten menen te geven.
2. Oudere coaches scoren significant lager op directieve interventies dan hun jongere collega's. Ook bieden zij minder actief versterking terwijl hun emotioneel 'vrijmakende' (verdiepende) interventies meer voorkomen in hun scores.
3. De aard van de baan beïnvloedt de scores uit de vragenlijst: coachende managers, coachende consultants en 'professionele' coaches scoren in de genoemde volgorde steeds lager op directieve en versterkende interventies en hoger op non-directieve (explorerende en vrijmakende) interventies. Met andere woorden, bij deelnemers die hun rol beschrijven als 'coach' komt uit de scores een meer 'coachend' (non-directief) profiel naar voren.
4. De scores vertoonden nauwelijks significante verschillen wat betreft het land van herkomst van de coachende persoon (manager, consultant of 'professionele' coach), maar er waren wel significante verschillen in de mate van gemelde 'uitdagende' interventies: op dit punt scoorde Nederland het hoogst, en het Verenigd Koninkrijk het laagst, met België daar precies tussenin. Vergelijkbare contrasten tussen directheid en een niet-ontwijkende opstelling zijn gemeld door Van Meurs in haar proefschrift over onderhandelingen tussen Nederlandse en Britse managers (Van Meurs, 2003).



5. Cliënten van coaching scoren significant hoger op directieve interventies dan coaches zelf, en significant lager op non-directieve interventies.

## Coaching en organisatieadvies

In de afgelopen jaren is er het nodige aan onderzoek gedaan naar de effectiviteit van coachingrelaties en wij durven de stelling aan dat er nu al meer kwantitatieve gegevens voor handen zijn over de effectiviteit van coaching dan over andere adviserende disciplines. Hierboven gaven wij al aan dat onderzoek naar coachingrelaties als een laboratorium kan worden gezien voor het organisatieadviesvak, omdat het onderzoeken van een-op-een relaties gemakkelijker is dan het onderzoeken van relaties binnen een adviesopdracht waar een adviesteam intervenueert in een cliëntstelsel met allerlei partijen. En wat ons betreft heeft de relatie tussen coach en cliënt veel overeenkomsten met die tussen adviseur en cliënt, dus wellicht gaan de resultaten van de hierboven genoemde onderzoeken ook wel op voor organisatieadviseurs. Om deze reden durven wij enkele voorzichtige en enigszins provocerende hypothesen aan, die in ieder geval ons uitnodigen tot reflectie en verder onderzoek, namelijk:

- De effectiviteit van organisatieadvies wordt bepaald door de kwaliteit van de werkrelatie tussen adviseur en cliënt (en minder door de inhoud).
- Vrouwelijke en oudere adviseurs werken minder directief dan mannelijke en jongere adviseurs en zijn daarmee wellicht effectiever in organisatieontwikkeling en in 'witte' en 'groene' verandertrajecten (De Caluwé & Vermaak, 2006).
- Nederlandse en Belgische adviseurs zijn directer en minder ontwijkend dan adviseurs uit het Verenigd Koninkrijk.
- Adviseurs zijn vaak een stuk directiever dan zij zelf denken.

### Literatuur

Burger, Y. (2013). *Spiegel aan de top: over de praktijk van executive coaching*. Amsterdam: Mediawerf.

Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2006). *Leren Veranderen*. Deventer: Kluwer.

Haan, E. & Burger, Y. (2013). *Coachen met collega's*. Assen: Van Gorcum.

Haan, E. & Burger, Y. (2015). Werkt executive coaching? *De Psycholoog*, januari 2015, 10-20.

Haan, E. & Burger, Y. (2016). *De coachingvaardigheden van coaches, hoe scoren coaches zichzelf en wat vinden hun cliënten er van?* (onder redactie).

Haan, E. de, Culpin, V. & Curd, J., (2011). Executive coaching in practice: what determines help-fulness for clients of coaching? *Personnel Review* 40.1, p. 24-44.

Heron, J. (2001). *Helping the client: A creative practical guide*. London: Sage.

Meurs, N. van (2003). *Negotiations between British and Dutch managers: cultural values, approaches to conflict management, and perceived negotiation*. PhD thesis, University of Sussex.

Wampold, B.E. (2001). *The great psychotherapy debate: models, methods and findings*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

---

*Yvonne Burger is hoogleraar aan de Vrije Universiteit te Amsterdam en voorzitter van het center for executive coaching. Daarnaast werkt zij als executive (team) coach en organisatieadviseur in de top van de publieke sector.*

*Erik de Haan is hoogleraar organisatieontwikkeling en coaching bij de Vrije Universiteit te Amsterdam en directeur van het Ashridge Centre for Coaching.*

