

# Wat werkt in coaching?

Wat het oplevert en voor wie

Gebundelde uitkomsten uit kwantitatief onderzoek

Erik de Haan

© 2021, Uitgeverij Koninklijke Van Gorcum BV, Postbus 43, 9400 AA Assen.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht ([www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

NUR 807

ISBN folio 978 90 232 5814 8

ISBN e-book 978 90 232 5815 5

1e druk, 2021

De fragmenten uit het gedicht 'Little Gidding' van T.S. Eliot, zoals gedrukt in *Four Quartets* (1942), zijn hier weergegeven met toestemming van Faber and Faber Ltd. Vertaling naar het Nederlands door Raymond Gijsen.

Uitgave: Uitgeverij Koninklijke Van Gorcum, Assen

Grafische verzorging en ebook: LINE UP boek en media bv, Groningen

Omslagontwerp: Kim Boeren, Viesrood grafisch & interactief ontwerp, Zwolle (omslagfoto: Alamy, ID G15C7C)

Vertaling uit het Engels: Raymond Gijsen

Tekstredactie: Marita Weener

Druk: Drukkerij Van Gorcum, Raalte



*We shall not cease from exploration  
And the end of all our exploring  
Will be to arrive where we started  
And know the place for the first time.*

Nooit zullen we ophouden te verkennen  
En aan het slot van al onze verkenningen  
Komen we uit waar we begonnen  
En pas dan weten we waar we zijn.

– T.S. Eliot, *Little Gidding*, 1942

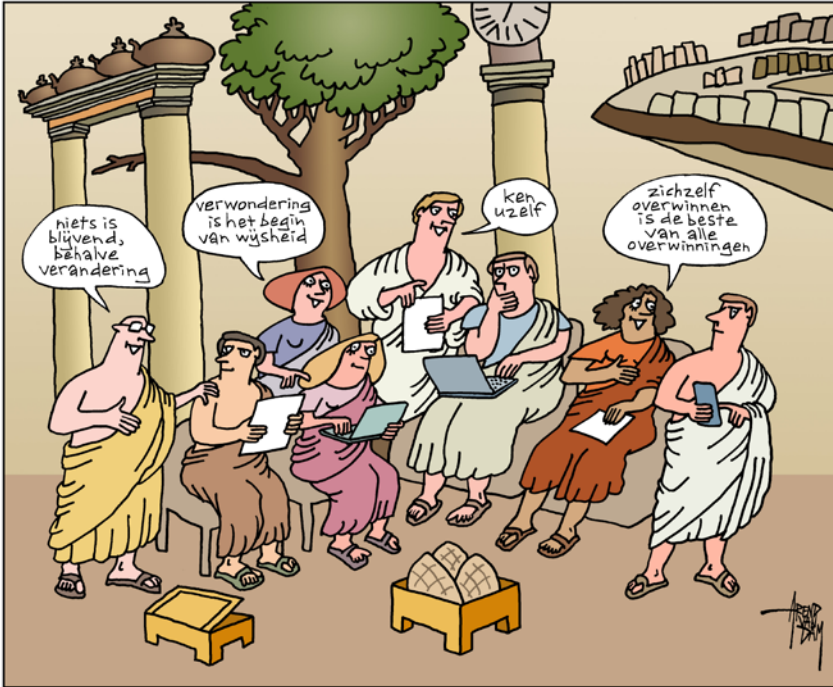


# INHOUD

	<b>Inleiding</b> .....	IX
	<b>Intermezzo voorafgaand aan hoofdstuk 1</b> .....	1
<b>Hoofdstuk 1</b>	<b>Werkt executive coaching? Is coaching de moeite waard?</b> ... 4	
	Deel A: Enkele controversen.....	5
	Deel B: Hoe bepaal je of coaching werkt.....	17
	Deel C: Overzicht van onderzoek naar de resultaten van coaching met gerandomiseerde controlegroepen.....	21
	Deel D: Wat betekent dit voor de coachingpraktijk?.....	37
	<b>Intermezzo voorafgaand aan hoofdstuk 2</b> .....	41
<b>Hoofdstuk 2</b>	<b>Wat werkt in executive coaching? Wat maakt coaching echt de moeite waard?</b> .....	43
	Deel A: Enkele controversen.....	43
	Deel B: Vaststelling van de ‘werkzame bestanddelen’.....	50
	Deel C: Overzicht van aanvullend bewijs met betrekking tot mogelijke werkzame bestanddelen van coaching.....	54
	Deel D: Wat betekent dit voor de coachingpraktijk?.....	89
	<b>Intermezzo voorafgaand aan hoofdstuk 3</b> .....	105
<b>Hoofdstuk 3</b>	<b>De coachingrelatie als ‘beste voorspeller’? Hoe draagt de werkalliantie bij aan het boeken van resultaten?</b> .....	107
	Deel A: Enkele controversen.....	108
	Deel B: Wat we moeten weten over deze ‘beste voorspeller’ ..	114
	Deel C: Overzicht van onderzoek naar het effect van de coachingrelatie.....	116
	Deel D: Wat betekent dit voor de coachingpraktijk?.....	124
	<b>Intermezzo voorafgaand aan hoofdstuk 4</b> .....	126
<b>Hoofdstuk 4</b>	<b>Welke resultaten levert coaching nu eigenlijk op? Waar werkt executive coaching aan?</b> .....	128
	Deel A: Enkele controversen.....	129
	Deel B: Hoe kunnen verschillende resultaten van coaching worden vastgesteld?.....	133
	Deel C: Overzicht van wat we weten over de graadmeters voor de resultaten van coaching.....	139
	Deel D: Wat betekent dit voor de coachingpraktijk?.....	150

	Intermezzo voorafgaand aan hoofdstuk 5.....	155
<b>Hoofdstuk 5</b>	<b>Welke perceptuele vertekening kan een rol spelen?</b>	
	<b>Kunnen we de kijk van de coach op de coaching</b>	
	<b>vertrouwen?</b> .....	158
	Deel A: Enkele controversen.....	158
	Deel B: Hoe onderzoeken we de eigen perceptie als factor in	
	coachingonderzoek?.....	162
	Deel C: Overzicht van wat we weten over het vertekende	
	zelfbeeld van coaches over hun eigen coaching.....	165
	Deel D: Wat betekent dit voor de coachingpraktijk?.....	175
	Intermezzo voorafgaand aan hoofdstuk 6.....	179
<b>Hoofdstuk 6</b>	<b>Heeft coaching negatieve bijwerkingen? Zijn er</b>	
	<b>risico's aan verbonden? Kan coaching kwaad doen?</b> .....	182
	Deel A: Enkele controversen.....	183
	Deel B: Hoe kunnen negatieve bijwerkingen van coaching	
	worden vastgesteld?.....	187
	Deel C: Overzicht van wat we weten over bijwerkingen.....	190
	Deel D: Wat betekent dit voor de coachingpraktijk?.....	194
	<b>Literatuur</b> .....	201
	<b>Trefwoordenregister</b> .....	216
	<b>Auteursnamenregister</b> .....	218

# INLEIDING



Dit boek biedt de beste antwoorden die we ten tijde van het schrijven ervan tot onze beschikking hebben op de vraag 'Wat werkt in executive coaching?' In dit boek analyseer ik alle bevindingen over de effectiviteit en resultaten van werkgerelateerde en executive coaching aan de hand van drie kernvragen:

- Kunnen we aantonen of coaching werkt?
- Weten we *onder welke omstandigheden* coaching (het beste) werkt?
- Weten we *op wat voor manier* coaching werkt – dat wil zeggen, weten we wat voor resultaten of effecten coaching doorgaans heeft, in de eerste plaats voor de coachee zelf, en in het verlengde daarvan voor zijn of haar organisatie?

In vrijwel elke publicatie over onderzoek naar coaching wordt om te beginnen gesteld dat er ondanks de snelle groei van coaching nog maar weinig onderzoek naar is gedaan en dat we maar weinig weten over de effectiviteit ervan. Dat is echter niet langer zo! In de afgelopen vijftien jaar heeft er een ware explosie aan coachingonderzoek plaatsgevonden. Inmiddels zijn er honderden originele, kwalitatief goede artikelen te vinden over onderzoek met interessante experimenten en significante bevindingen. Als we dat vergelijken met het gro-

tere terrein waar coaching deel van uitmaakt – leiderschap en organisatieontwikkeling – dan blijkt coaching inmiddels een veel sterkere basis aan bewijs te hebben dan die ‘neefjes’. Sterker nog, coaching kan die grotere beroepsgroepen zelfs tot inspiratie dienen en eerste inzichten geven over de vraag of, hoe en waaraan zij wellicht een bijdrage kunnen leveren in de moderne organisatie.

We leven in een bijzonder tijdsgewricht: ruim tweeëneenhalf duizend jaar na Socrates’ coachingpraktijk, waarin hij indringende gesprekken hield met Atheense ‘high potentials’ op basis van zijn motto dat een niet-gereflecteerd leven niet waard is geleefd te worden, weten we nu pas of hij gelijk had. We hebben nu pas, en sinds kort, de evidentie die nodig is om te bepalen dat dergelijke reflectieve dialogen ook echt werken: 2500 jaar na de uitvinding van helpende gesprekken voor toptalent en leidinggevenden. Vandaar dat ik gekozen heb voor *De School van Plato* als voorplaat bij dit boek, met coachende gesprekken onder de zuilengalerijen en pijnbomen. De mozaïek komt uit Pompeï en de citaten gekozen door cartoonist Arend van Dam in de voorgaande tekening zijn respectievelijk van Heraclitus, Socrates, Apollo en Plato zelf. Eindelijk kunnen we nu dus dit soort teksten – en andere coachende interventies – testen op hun merites. Daarvan is dit boek een allereerste neerslag.

Ik heb geprobeerd in dit boek de complete onderzoeksliteratuur over werkgerelateerde en executive coaching te verwerken. Omdat ik een zo breed mogelijk scala aan gedegen en valide kwantitatief onderzoek wilde opnemen, heb ik me niet heel strikt beperkt tot het domein van executive coaching als zodanig. Het onderzoek naar de resultaten in de psychotherapie laat ik echter grotendeels buiten beschouwing, aangezien ik dat al heb behandeld in mijn boek *Relationele coaching* (De Haan, 2007) en het inmiddels ook door vele anderen is samengevat. Dit keer heb ik vooral ook gekeken naar andere interventies in organisaties die enige gelijkenis vertonen met executive coaching en die even goed zijn onderzocht. Voor management- en life coaching, mentoring, 360-graden-feedback (*multi-source feedback*, MSF) en bedrijfstrainingen is allemaal een vrij goede basis aan bewijs te vinden. In dit boek behandel ik enkele van die andere terreinen vrij uitgebreid: zo bespreek ik het indrukwekkende volume aan gerandomiseerde onderzoeken (*randomized controlled trials*) op het gebied van gezondheidscoaching (*health coaching*) (hoofdstuk 1), de literatuur over de resultaten van managementcoaching (de ‘leidinggevende als coach’; hoofdstuk 2) en de literatuur over de resultaten van mentoring (hoofdstuk 3). Verder ga ik ook in op enkele studies naar de effectiviteit van 360-graden-feedback en opleiding/instructie, bijvoorbeeld wanneer het woord ‘coaching’ in dat onderzoek werd gebruikt. Al met al heb ik ruim tweehonderd originele empirische onderzoeken geselecteerd waarin allemaal gebruik is gemaakt van valide statistische analyse. Volgens mij is dit de eerste keer dat deze databank vanuit een breder perspectief is onderzocht – wat vertellen al die onderzoeken ons en wat kunnen we ervan leren voor ons werk als coach?



# Intermezzo voorafgaand aan hoofdstuk 1

Voordat ik over resultaten en coaching ga schrijven, wil ik eerst openlijk mijn eigen meest gedenkwaardige resultaten als coach delen. Die behaalde ik meestal bij remedial-coachingopdrachten, waarbij een meetbaar verschil immers een essentieel onderdeel vormt van het coachingcontract. Ik heb met een paar cliënten gewerkt die de steun van de raad van bestuur of hun baan dreigden te verliezen, en bij die remedial-coachingcontracten was de effectiviteit altijd meer cruciaal en zichtbaar. Dat de coaching bijzonder effectief was, kon al blijken doordat mijn cliënt zijn of haar positie behield. Meestal moesten de 'te corrigeren' cliënten iets veranderen in hun gedrag zoals dat door hun teams en superieuren werd waargenomen. Ze hadden te horen gekregen dat ze sneller dienden te leveren, of minder kritisch of agressief moesten zijn op het werk, of op een 'proactieve' of 'strategische' manier bijdragen moesten gaan leveren<sup>1</sup>, of er gewoon meer moesten zijn voor collega's en hen meer moesten helpen. En soms kregen ze te horen dat ze dat alles tegelijk moesten gaan doen.

Jacob was zo iemand.

Het kennismakingsgesprek met hem verliep al heel goed. Dat overkomt mij niet zo vaak; men vindt mij vaak te ernstig of te provocerend in dergelijke gesprekken. In dit geval viel de keuze op mij. Jacob belde me op en zei:

“Veel van wat jij zei, zette me meteen aan het denken. Daarom heb ik de afgelopen week veel meer de tijd genomen om na te denken over mijn coachingvragen. Op een gegeven moment vroeg jij mij: 'Hoe belangrijk is dit voor jou?' Daar had ik nog nooit over nagedacht, besefte ik toen. Ik moest erkennen dat ik er tot nu toe mee was weggekomen om *niet* te veranderen. Kennelijk vond ik het tot nu toe dus niet heel erg belangrijk. Die vraag zette me wel echt aan het denken.”

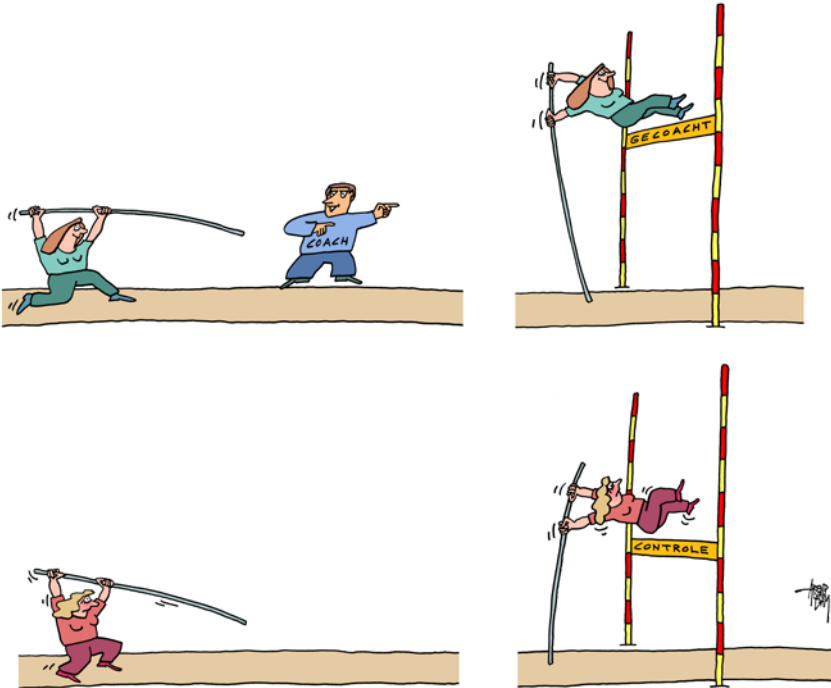
Daarna ontmoette ik Jacobs chef en kreeg een litanie aan problemen te horen. Tussen de regels door proefde ik ook dat hij Jacob het liefst de laan uit zou sturen, maar vond dat hij dat niet kon doen zonder de volmondige toestemming van de Canadese moedermaatschappij. Jacob laten coachen leek de 'op een na beste' oplossing te zijn. Vervolgens kwamen wij met zijn drieën bij elkaar. In dat gesprek zei Jacob dat hij deze optie serieus wilde nemen, en niet met de ironie en zelfs het cynisme waar hij

---

1 Dit kan een echte dooddoener zijn voor leidinggevend: iemand vragen om meer 'strategisch' of 'proactief' te zijn. Dat betekent maar al te vaak dat er wordt verwacht dat je de leider gehoorzaamt en volgt, maar je tegelijkertijd ook meer spontaan gedraagt en handelt naar je eigen beste inzicht. Aan zo'n tegenstrijdigheid kan onmogelijk worden voldaan, met als gevolg dat de coachee doorgaans klem komt te zitten in wat technisch een 'paradoxaal bevel' wordt genoemd, de instructie om iets te doen wat onmogelijk wordt gemaakt door diezelfde instructie.

# HOOFDSTUK 1

## Werkt executive coaching? Is coaching de moeite waard?



In dit eerste hoofdstuk bekijken we zowel de praktijk van het onderzoek doen naar de resultaten van coaching als de bevindingen van dat kwantitatieve onderzoek naar de resultaten van coaching tot op heden. We kijken nu terug op precies dertig jaar aan empirisch onderzoek naar werkgerelateerde en executive coaching (sinds Miller, 1990). We zullen ontdekken, aan de hand van een 35-tal onderzoeken met een willekeurig samengestelde controlegroep (*randomized controlled trials*, RCT's), dat we er nu vrij zeker van kunnen zijn dat coaching een significant verschil maakt en dat het een effectieve interventie is die na een zestal sessies een effectgrootte ( $\delta$ ) van rond de 0,6 oplevert. Dit betekent dat coachees gemiddeld beter af zijn dan ongeveer 72 procent van de controlegroep die in dezelfde periode geen coaching krijgt.

## DEEL A: ENKELE CONTROVERSEN

Kwantitatief onderzoek heeft tot doel de ‘waarheid’ bloot te leggen. Het is dan ook begrijpelijk dat er fel wordt gediscussieerd over de methoden en bevindingen van dit onderzoek. En geheel in lijn met onze onrustige tijden waart er nogal wat ‘nepnieuws’ rond, waaronder een verontrustend aantal ‘alternatieve feiten’. Sommige onderzoekers slagen er beter in om hun ‘waarheden’ aan de man te brengen dan anderen, wat ertoe leidt dat hun bevindingen relatief meer gewicht in de schaal leggen. Sommige onderzoekers zijn bescheidener en omzichtiger dan anderen, door alleen datgene te melden wat ze werkelijk kunnen aantonen in hun steekproef. Sommige onderzoekers hebben een beter inzicht dan anderen in wat hun bevindingen in statistisch opzicht te bieden hebben (of niet). Dit alles beïnvloedt hun vermogen om te rapporteren over de ‘waarheid’ van hun experiment en zich te beperken tot enkel de waarheid. Naar mijn mening moeten wij als lezers van onderzoeksrapporten proberen om ons in alle bescheidenheid te verdiepen in de feiten achter de hoofdboodschappen van wetenschappelijke artikelen. Zelfs moeten we die feiten natrekken en in onze overwegingen opnieuw op een rijtje zetten. Wij, de lezers, kunnen open en nieuwsgierig zijn. Maar we moeten ook alert blijven en iedere nieuwe onderzoekspublicatie met een gezonde achterdocht bezien. We moeten blijven vertrouwen op de mooie onderzoekstradities die er zijn, en die blijven toepassen; denk aan peerreviews en het testen van experimenten door ze te herhalen onder licht gewijzigde omstandigheden.

### Controverse 1: Hoe universeel en generaliseerbaar zijn de resultaten?

Kwalitatief onderzoek is in wezen verhalend van karakter. Er wordt een verhaal verteld over een of meerdere persoonlijke en unieke coachingrelaties (voor een recente samenvatting van de kwalitatieve onderzoekstraditie in coaching, zie De Haan, 2019b). Bij kwantitatief onderzoek draait het daarentegen om de generaliseerbaarheid. Met andere woorden, krijgen we dezelfde effecten als we het onderzoek met een nieuwe steekproef uitvoeren? Zou dit resultaat universeel kunnen zijn? Dat wil zeggen, zou het relevant en waar kunnen zijn in allerlei vergelijkbare situaties? Zou dit coachingonderzoek waarover ik nu lees daarom relevant kunnen zijn voor mij en mijn coachees: nu, morgen en daarna?

Kwantitatieve resultaten die de moeite waard zijn om notie van te nemen, dienen ‘significant’ te zijn. Ze moeten dus duidelijk afsteken tegen de ruis op de achtergrond en de diversiteit binnen de steekproef, waardoor de kans behoorlijk groot is dat vergelijkbare steekproeven waar ook ter wereld dezelfde resultaten zullen opleveren. Significante resultaten hebben de potentie om door andere onderzoekers te worden herhaald (met een gerede kans dat zij door hen worden bevestigd) en daarmee gaandeweg gerespecteerde ‘waarheden’ te worden voor de hele beroepsgroep, en ook relevant blijven: in de loop der tijd (wat betekent dat ze een betrouwbare voorspelling voor de toekomst bieden) en in de ruimte (namelijk voor elke coachingsessie in elk land of elke cultuur waarvan wordt aangenomen dat het voldoende gelijkenis vertoont met een van de