

EEFJE RONDEEL EN AVELINE DIJKMAN

ZIN EN

ONZIN

OVER

COACHING

THEMA.

# VOORWOORD

## **EEFJE:**

Mijn eerste kennismaking met coaching vond plaats toen ik na het afronden van mijn promotieonderzoek ‘gecrasht’ was. We zouden dat nu wellicht een burn-out noemen. Toch had mijn kennismaking met coaching niks te maken met het benaderen van een coach vanwege mijn situatie destijds. Sterker nog, ik was me er toen helemaal niet van bewust dat er (burn-out)-coaches bestonden. Wel besloot ik het roer om te gooien, en uit te zoeken waar ik blij en gelukkig van werd. Zo kwam ik tijdelijk op de hr-afdeling terecht van de organisatie waar ik mijn promotieonderzoek had afgerond. Daar kwam ik toevalligerwijs in aanraking met coaching. De organisatie wilde namelijk een ‘lerende’ organisatie worden. En een meer coachende houding van managers, maar ook van hr, paste daar goed bij. Als Learning and Development Professional hielp ik met het selecteren van een geschikte coachopleider voor de organisatie, en ook zelf volgde ik de desbetreffende opleiding.

## **Soft en zweverig**

Als wetenschapper was ik sceptisch over het hele gebeuren. Coaching zag ik destijds als ‘soft’ en ‘zweverig’. Als onderdeel van de coachopleiding oefende ik coachgesprekken met mensen uit mijn omgeving. Ook die vonden het maar vaag waar ik mee bezig was. Maar was die scepsis eigenlijk wel terecht? Wat wist ik nu eigenlijk echt over coaching? Vanuit nieuwsgierigheid verdiepte ik me in het wetenschappelijke bewijs rondom coaching. Ik was in de veronderstelling dat dat er eigenlijk niet zou zijn. Maar al snel was ik verrast. Er was al best wat onderzoek gedaan naar coaching, en dat onderzoek wees op allerlei positieve uitkomsten. Ik was verbaasd. Waarom kwam dit niet aan bod in de coachopleiding? Ik rondde de opleiding af en verliet een tijdje later weer de hr-afdeling, en tevens de organisatie, omdat ik me bezig wilde houden met het overdragen van kennis over psychologie. Zo was ik inmiddels aan de slag gegaan als freelance docent voor een grote commerciële opleider. Het begon me op te vallen dat er in veel opleidingen wel aandacht is voor coaching, maar dat er nog maar weinig gebruik werd gemaakt van de wetenschappelijke kennis rondom coaching.

## **Professionalisering**

Inmiddels zijn er steeds meer initiatieven om wetenschappelijke kennis over coaching beschikbaar te maken voor de praktijk, en zetten ook beroepsorganisaties zich in om coaches te stimuleren hun eigen praktijk te professionaliseren. Toch gaan er over coaching vaak nog wilde verhalen rond. Dit boek gaat over die wilde, en soms ook minder wilde, verhalen. Ik bekijk deze verhalen vanuit een wetenschappelijke bril, om zo te komen tot een afgewogen antwoord. Om zo dit mooie vak, dat toch best wel behoorlijk zinvol is, verder te kunnen professionaliseren.

## **AVELINE:**

En ik? Ik ben een 'praktijk-er'. Een bevlogen praktijkvrouw. Ik heb ervaren en ervaar nog steeds dat mensen groeien van coaching. Daar geniet ik samen met hen van. Maar waardoor nou precies die mensen groeien? Was het de relatie? De aandacht? De methodiek?

## **De zin**

Ik startte in 1995 met coaching. Dat kwam zo: Ik werkte als dramadocent en mt-lid in het Praktijkonderwijs (PrO1). Toen ik ook stagecoach werd, vond ik dat wij als docenten eigenlijk te veel deden alsof we wisten wat goed was voor de leerling: 'Jij zou moeten leren om eerder hulp te vragen.' Of: 'Een stage bij McDonald's is echt iets voor jou.' Ik stelde voor dat we de leerlingen zouden gaan bevragen wat zij zelf wilden leren. Om op grond daarvan passend onderwijs te bieden. En dus schoolden we ons in coaching en roosterden we individuele coaching in, met lesmodules op maat als vervolg.

In diezelfde tijd kreeg ik bij een uitgever de kans om coaching te verwerken in veel leerlingenboeken en docentenhandleidingen: inspiratie, vragen en tips voor individuele coachingsgesprekken naar aanleiding van de lesstof. En kon ik vanaf 2000 vanuit mijn eenvrouwsbedrijf het land intrekken om scholen te inspireren om ook voor structurele individuele coaching te kiezen. Dat paste ook goed bij mijn andere taak als, inmiddels, hogeschooldocent in MasterSEN.

(Er staat 'ik', en 'ik'. Maar het was natuurlijk iets wat in de lucht hing: eigenaarschap over je eigen leren, onderwijs op maat, persoonlijk leiderschap, coaching. We deden het samen.)

Na die eerste coachingsopleiding in 1995 volgden er meer. Wat dat betreft verschil ik niet veel van al die andere coaches. We zijn bevlogen professionals, die zich een slag in de rondte laten opleiden in allerlei methodieken, modellen en zienswijzen. We reflecteren ons een nog grotere slag in de rondte in intervisie en proberen allerlei tools uit.

Mijn coachingspraktijk ging groeien en bloeien. Vooral met coaching in het bedrijfsleven trouwens, daar was ik beter in. Als coach in het onderwijs dook ik in het begin vaak in de valkuil van het te goed weten voor de docent of directeur. Ik kende hun context en taak te goed. De rol van opleider van coaches daarna, paste me daardoor als een jas: ik wist als geen ander hoe moeilijk het was om te leren om weg te blijven van het adviseren.

Toen ik in 2013 EIA-assessor<sup>2</sup> werd bij de Nederlandse Orde van Beroepscoaches (NOB-CO) was ik vaak zwaar onder de indruk van wat coaches allemaal in huis hadden. En als ESIA-supervisor<sup>3</sup> ben ik dat nog steeds vaak. Wat een leerlust bij coaches.

## **Zin of onzin?**

Het idee dat coaching 'onzin' zou zijn, ken ik. Toen ik in 2003 een coachingspraktijk begon, raadde iemand me nog aan om 'm 'Gebakken Lucht' te noemen... De 'zin' van coaching ken ik beter, best. Dat ervaar ik elke dag. Hoog tijd om nu eens samen met een wetenschapper te kijken of dat ook wetenschappelijk te onderbouwen is. Zinvol! Want wat hebben we een mooi vak als coach. Een vak waar we trots op mogen zijn.

# INHOUD

## **Inleiding**

**13**

Hoe kan de wetenschap bijdragen aan het onderscheiden van zin en onzin over coaching? In de inleiding staan we stil bij een afbakening van het begrip coaching, en gaan we in op de zin van evidence-based coachen.

## **1 Is coaching een overbodige luxe?**

**19**

Is dat eigenlijk wel zinvol, al dat gecoach? In dit hoofdstuk bespreken we wetenschappelijk onderzoek naar de opbrengsten van coaching en staan we stil bij wie er wel en niet gebruikmaken van coaching.

## **2 Kan iedereen coach worden?**

**33**

Wat maakt iemand een goede coach, en welke vaardigheden en competenties zijn daarvoor nodig? In dit hoofdstuk zoeken we uit wat de wetenschap ons kan vertellen over welke vaardigheden en competenties relevant zijn voor effectieve coaching.

## **3 Is de relatie belangrijker dan de methode?**

**49**

In dit hoofdstuk gaan we in op wetenschappelijk onderzoek naar de relatie tussen coach en coachee. En we proberen op basis van de wetenschap een antwoord te geven op de vraag hoe belangrijk de methode is die een coach inzet.

## **4 Heeft coaching ongewenste bijwerkingen?**

**63**

Is het mogelijk dat coaching ook bijwerkingen heeft? In dit hoofdstuk zetten we de meest recente wetenschappelijke inzichten op een rij over de mogelijke nadelen van coaching.

- 5 Word je van coaching een ander mens?** **75**  
Kun je met behulp van coaching wat minder neurotisch worden of juist wat meer extravert? In dit hoofdstuk zoeken we aan de hand van wetenschappelijke inzichten uit of coaching een goed middel is voor het sleutelen aan je persoonlijkheid.
- 6 Aan de wandel met je coach, of kun je net zo goed zonder coach op pad?** **89**  
Coaches en coachees gaan steeds vaker aan de wandel. Maar wat weten we eigenlijk over de opbrengsten van wandelcoaching? In dit hoofdstuk gaan we op zoek naar antwoorden op basis van wetenschappelijk onderzoek.
- 7 Paardencoaching** **103**  
Paardencoaching is populair, maar wordt ook soms met de nodige scepsis bekeken. In dit hoofdstuk zoeken we uit welke aanwijzingen wetenschappelijk onderzoek geeft als het gaat om de zin en onzin van paardencoaching.
- 8 Moeten coach en coachee op elkaar lijken?** **119**  
Is letten op vergelijkbare ervaringen of kenmerken een goed idee, of zit dat een effectieve coaching alleen maar in de weg? In dit hoofdstuk maken we gebruik van wetenschappelijk onderzoek om daar een antwoord op te krijgen.
- 9 Is coaching een typisch westerse aangelegenheid?** **135**  
Bij coaching staan persoonlijke ontwikkeling en gelijkwaardigheid vaak centraal. Maar passen die aspecten eigenlijk wel bij elke cultuur? In dit hoofdstuk pluizen we uit wat wetenschappelijk onderzoek ons op dit moment hierover kan vertellen.
- 10 Kan een leidinggevende een goede coach zijn?** **153**  
In dit hoofdstuk gaan we aan de hand van wetenschappelijk onderzoek in op de vraag of leidinggevendens goede coaches kunnen zijn, en of het nu wel of geen goed idee is om de eigen werknemers te coachen.
- 11 Hoe effectief is online en chatbot coaching eigenlijk?** **167**  
Is online coaching net zo effectief als face-to-face coaching? En wat te denken van de laatste trend: chatbot coaching? Kan zo'n coaching chatbot je helpen om je doelen te behalen, en kun je daar een band mee opbouwen? We zoeken het uit aan de hand van wetenschappelijk onderzoek.



- 12 Een coachingscultuur: de heilige graal voor organisaties? 185**  
In dit hoofdstuk gaan we in op wat een coachingscultuur precies inhoudt, hoe vaak zo'n coachingscultuur voorkomt bij organisaties en welk wetenschappelijk bewijs er is voor de effectiviteit ervan.
- 13 Zelf zin van onzin onderscheiden 201**  
Misschien heb je nog wel een vraagstuk dat niet in dit boek staat. We geven je in dit hoofdstuk tips hoe je zelf aan de slag zou kunnen gaan, mocht je dat willen.
- Nawoord 203**
- Dankwoord 207**
- Verantwoording 209**

# INLEIDING

Sta jij als coach weleens met je mond vol tanden wanneer iemand lacherig beweert dat coaching ‘toch eigenlijk gewoon onzin is’? Heb je het gevoel dat je je op feestjes moet verdedigen omdat je coach bent? Of overweeg je om coach te worden, maar durf je eigenlijk niet meer zo goed, omdat je bang bent voor de reacties uit jouw omgeving? Dan is dit boek voor jou. Hoe fijn zou het namelijk zijn als je eindelijk eens een scherp weerwoord kunt geven op die sceptische vrienden tijdens een verjaardagsfeestje over welke opbrengsten coaching daadwerkelijk heeft?

Dit boek is voor de beginnende coach, die alles wil weten over coaching. Maar ook voor de ervaren coach, die bijvoorbeeld wil weten of een vergelijkbare achtergrond als de coachee nu wel of niet tot betere resultaten leidt. Of voor de opleider, die wil weten wat wel en niet bijdraagt aan effectieve coaching. En hoe zit dat met die leidinggevende die ook moet coachen? Is dat nu wel of geen goed idee? Kortom: dit boek is voor iedereen die het coachvak serieus wil nemen óf juist nog niet serieus neemt. In dit boek zetten we namelijk een berg aan actuele wetenschappelijke kennis over coaching op een rij. We hopen op die manier bij te dragen aan het professionaliseren van het coachvak.

## **Wetenschappelijke tussenstand**

In dit boek geven we telkens een wetenschappelijke tussenstand over een aantal vraagstukken. Daarmee is een glansrijke rol weggelegd voor de wetenschap en onderzoek naar coaching. Dit boek biedt daardoor voornamelijk kennis. En kennis is zeker niet zaligmakend. We dagen je daarom uit om die kennis te combineren met jouw eigen ervaringen en te verkennen hoe jij je werkzaamheden op het gebied van coaching kunt verbeteren. We hebben onszelf ook voor die uitdaging gesteld en je zult dan ook veel praktijkvoorbeelden tegenkomen. Want, een goede coach combineert eigen praktijkervaringen met kennis uit de wetenschap, een combinatie die we evidence-based coaching noemen (zie kader).



## De zin van evidence-based coaching

Het begrip evidence-based practice komt oorspronkelijk uit de geneeskunde. Daar omschreven onderzoekers het begrip als 'het gebruiken van het best beschikbare bewijs uit praktijk en onderzoek om te komen tot de beste behandeling voor de patiënt'. Het begrip is later ook toegepast op coaching. Anthony Grant, een grote naam als het gaat om onderzoek naar coaching (en helaas inmiddels overleden), heeft daar een belangrijke rol in gespeeld. Hij omschreef evidence-based coachen als het gebruiken van **het best beschikbare bewijs** uit zowel wetenschap als praktijk om te komen tot de beste beslissingen voor de coachee. Die toevoeging 'best beschikbare bewijs' is belangrijk. Het geeft aan dat een coach die evidence-based werkt op de hoogte is van actuele en recente inzichten, en een kritische afweging maakt over de informatie die beschikbaar is. Stel dat recente studies aantonen dat het meevoelen met de coachee eigenlijk niet zo helpend is, maar een coach merkt dat de coachee dat altijd zo op prijs stelt. Dan kan een coach denken: maar ik merk toch dat het werkt? De uitdaging is dan juist om die verschillende inzichten kritisch af te wegen. Soms wordt bij evidence-based coachen overigens alleen gedacht aan wetenschappelijk bewijs. De praktijkervaringen van de coach spelen echter ook een belangrijke rol. Sterker nog, Anthony Grant geeft aan dat beide vormen van 'bewijs', dus ervaringen uit de praktijk en uit wetenschappelijk onderzoek, even zwaar wegen.

Het gaat bij evidence-based coachen dus uiteindelijk om het maken van onderbouwde keuzes en het kritisch reflecteren op het eigen handelen om zo te komen tot de beste coaching voor de coachee.

*Meer weten? Lees dan het boek Evidence-based coachen dat ik, Eefje, schreefsamen met Pieternel Dijkstra. Daarin staan we uitgebreid stil bij wat evidence-based coachen precies inhoudt, en behandelen we een aantal wetenschappelijk onderbouwde coachmethoden die een coach daarbij kan inzetten.*

## Een sterkere basis leggen

Hoewel kijken naar de wetenschap een mooie methode is om achter de waarheid te komen, zal het nooit een definitief antwoord kunnen geven op onze vragen. Er zullen altijd mitsen en maren zijn, en elk onderzoek heeft zijn eigen beperkingen. En soms ontbreekt net dat ene onderzoek waar we zo op hadden gehoopt. Maar aan de hand van wetenschappelijk onderzoek kunnen we wel het dichtst in de buurt komen van een antwoord. Je zult merken dat het antwoord soms in het midden ligt. Soms is het antwoord niet wat je had verwacht, soms is het antwoord dat juist wel maar denk je: ja, dat wist ik allang. Ook dat laatste kan bijdragen aan jouw professionaliteit als coach, want dan was jouw intuïtie over dat vraagstuk blijkbaar niet alleen gebaseerd op eigen ervaringen, maar wordt deze ook bevestigd vanuit wetenschappelijk onderzoek. En daarmee leg je een sterkere basis onder je eigen handelen.

## Waar gaat dit boek wel en niet over?

Dit boek gaat niet over de moestuincoach of de keukencoach: mensen die inhoudelijk advies geven over een specifiek onderwerp. Voorheen noemden deze mensen zichzelf adviseurs, maar coach klinkt wat laagdrempeliger en heeft blijkbaar meer de uitstraling van 'we doen het samen'. Dit boek gaat wel over coaching als een systematisch en doelgericht proces, waarbij leren en verandering centraal staan. De Nederlandse Orde van Beroepscoaches (NOBCO) geeft de volgende definitie:

**‘Coaching is een gestructureerd en doelgericht proces, waarbij de coach op interactieve wijze de gecoachte aanzet tot effectief gedrag door: bewustwording en persoonlijke groei, het vergroten van zelfvertrouwen en het exploreren, ontwikkelen en toepassen van eigen mogelijkheden. Coach en coachee(s) nemen ieder hun verantwoordelijkheid voor het proces.’**

Coaching is heel divers, maar belangrijk is dat het betrekking heeft op mensen zonder ernstige psychische problemen. In die zin is coaching dus ook wezenlijk anders dan bijvoorbeeld psychotherapie (zie kader op de volgende pagina).

## Coaching is geen therapie

De tijd dat onderzoek naar coaching in de kinderschoenen stond kunnen we inmiddels voorzichtig achter ons laten. Toch is het onderzoeksgebied zeker nog niet volwassen: je zou kunnen zeggen dat het nu een puber is. Nog steeds wat zoekend en verkennend. Daarom kijken onderzoekers en coaching professionals soms naar onderzoeksgebieden die al wat meer volwassen zijn, zoals psychotherapie. Ook wij doen dat soms in dit boek, vooral wanneer er weinig onderzoek beschikbaar is op het gebied van coaching. Die resultaten kunnen ons dan eerste aanwijzingen geven van hoe het in elkaar zou kunnen steken voor coaching. Toch zijn de resultaten uit onderzoek naar psychotherapie niet zomaar te vertalen naar coaching. Want hoewel er overeenkomsten zijn tussen coaching en psychotherapie, zijn er ook een aantal belangrijke verschillen<sup>1</sup>:

Coaching	Psychotherapie
Gericht op de niet-klinische populatie (dat wil zeggen: mensen zonder ernstige psychische problemen)	Voornamelijk gericht op mensen met ernstigere psychische problematiek die het functioneren belemmert.
Gericht op de toekomst	Vaker gericht op het verleden en oud zeer
Gelijkwaardige relatie tussen coach en coachee: De coachee heeft de leiding over het proces	De psychotherapeut treedt vaak op vanuit een expertrol en heeft de leiding over het proces

## Hoe zit dit boek in elkaar?

In elk hoofdstuk van dit boek staat een vraagstuk centraal. De vraagstukken hebben hun oorsprong in de praktijk: er is discussie over, bijvoorbeeld in de media of juist binnen de beroepsgroep, of op het verjaardagsfeest van die ene vriendin. We presenteren de verschillende vraagstukken in de hoofdstukken als een tegenstelling: klopt het of is het eigenlijk onzin? Elk vraagstuk wordt bovendien vanuit de praktijk geïllustreerd door Aveline Dijkman, gecertificeerd Master Practitioner coach, ESIA-supervisor<sup>2</sup> en voorheen EIA assessor.<sup>3</sup> Voor het gemak noemen we haar in dit boek ook wel vaker praktijker. Soms start een casus met 'De ... (coach, werknemer et cetera). Het gaat dan om casuïstiek die anderen aanleverden. Vaker start een casus echter met 'Als ... (coach, dramadocent, opleider et cetera)'. Dit zijn ervaringen die Aveline opschreef vanuit haar verschillende rollen in de praktijk.

Bovendien hebben we voor elk hoofdstuk meelezers uit zowel de wereld van de wetenschap als uit de praktijk gevraagd om ons feedback te geven, ieder steeds vanuit zijn of haar eigen expertise over het vraagstuk.

Aan het eind van elk hoofdstuk gaan we tot slot met elkaar in gesprek aan de keukentafel over de wetenschappelijke tussenstand. Wat hebben de onderzoeksresultaten nu precies te betekenen voor de praktijk? En hoe verhouden deze zich eigenlijk tot de praktijk? Ook daarmee hopen we bij te dragen aan een sterkere basis onder het handelen van de coach en de verdere professionalisering van het vakgebied.

## Hoofdstuk 1

# IS COACHING EEN OVERBODIGE LUXE?

Is dat eigenlijk wel zinvol, al dat gecoach? In dit hoofdstuk bespreken we wetenschappelijk onderzoek naar de opbrengsten van coaching en staan we stil bij wie er wel en niet gebruikmaken van coaching.

En nou is het afgelopen met coaching! Arjen Lubach bracht tijdens zijn Avondshow een boodschap waar heel coachend Nederland het nog maanden, ja zelfs jaren, over had. De strekking van het verhaal was overigens vooral dat er te veel coaches waren. Konden die niet beter een echt vak leren, aangezien er een tekort was aan mensen bij de politie of in de horeca? Wat veel mensen ook hoorden in de boodschap was: is dat eigenlijk wel zinvol, al dat gecoach? Is coaching niet gewoon een overbodige luxe? Maar dat laatste lijkt dus toch onzin te zijn. Coaching is namelijk best zinvol, zo laat steeds meer wetenschappelijk onderzoek zien. Onderzoek toont bijvoorbeeld aan dat coaching niet alleen leidt tot het realiseren van doelen, maar dat het ook de mentale gezondheid kan bevorderen.

In dit eerste hoofdstuk bespreken we wetenschappelijk onderzoek naar de opbrengsten van coaching. Ook staan we stil bij wie er wel en niet gebruikmaken van coaching. Nog niet iedereen weet namelijk de weg naar coaching te vinden. Het lijken voornamelijk hogeropgeleiden en het management te zijn die gebruikmaken van coaching, en in de meeste gevallen wordt de coaching vergoed door de werkgever. Dat coaching prijzig is, en niet wordt vergoed door een zorgverzekering, kan een rol spelen. Ook ik, Eefje, moest even slikken toen ik als net gestarte zelfstandige een coach in de arm nam. Was het de financiële investering waard? Kon ik niet beter investeren in mijn pensioen of een goede arbeidsongeschiktheidsverzekering dan in mijn eigen ontwikkeling? Ik heb best lang getwijfeld voor ik de knoop doorhakte. Ondanks de positieve opbrengsten, kan ik me goed voorstellen dat er mensen zijn, zoals Kevin hieronder, die het misschien wel zouden kunnen betalen, maar terughoudend zijn om hiervoor geld uit te trekken.

### **De coach en de psycholoog**

Kevin heeft tijdens het intakegesprek net verteld over zijn all-inclusive vakantie met zijn drie kinderen naar Spanje. Dit was zijn antwoord op de vraag waar hij kortgeleden blij om was. Op de vraag waar hij laatst trots op was, vertelde hij van zijn bonus, die hij ontving omdat zijn baas hem erg waardeert vanwege zijn werk als onderhoudsmonteur. Een bonus waarvan hij voor elk van zijn zonen een nieuwe game console had gekocht. Opat er geen ruzie meer zou zijn als hun vrienden over de vloer kwamen.

Maar ondertussen schoten zijn ogen alle kanten op, zijn rechterbeen bewoog druk op en neer en zijn stem klonk geagiteerd. Vooral toen de reden van zijn komst werd herhaald. Zijn wallen onder de ogen kwamen door 'haar', spoot hij eruit. 'Zij', zijn vrouw had hem pasgeleden verlaten. Hij begreep niet wat er opeens in haar gevaren was. Hij lag ervan wakker. Hoe kon ze, na zestien jaar?! Hij had zijn moeder meegenomen naar dit gesprek. Zij moest toch beamen, dat het RAAR was?! De moeder zuchtte, en beaamde. En legde op tafel dat dit het probleem was: Kevin herhaalde deze woorden keer op keer. Tegen haar, zijn moeder. Tegen zijn vrienden, zijn zonen, en vooral in zichzelf. Dag na dag, en nacht na nacht. De psycholoog had een lange wachtlIJst, hadden ze gemerkt. Of de coach misschien Kevin zou kunnen helpen? Zij trok het niet meer, als moeder.

De coach was geraakt door de nood. Maar legde uit dat hij niet meteen ruimte had in de agenda. En dat Kevin mogelijk meer gebaat zou zijn met een gespecialiseerde rouw- en verliescoach, die bovendien wel meteen tijd zou hebben.

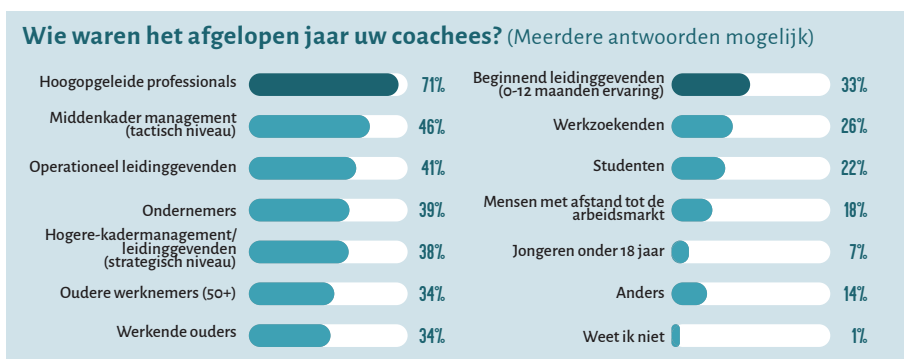
De coach noemde het relatief (in zijn ogen) lage tarief van de collega. 'Nee,' zei Kevin. 'Nee,' zei de moeder, 'toch maar niet, de psycholoog kost niks. Dan wachten we maar.' Ze zuchtte. Ze herhaalden nog een keer de grote nood. In veel woorden en met nog meer stress. En ze namen afscheid.

## Wie en waarom wordt er gecoacht?

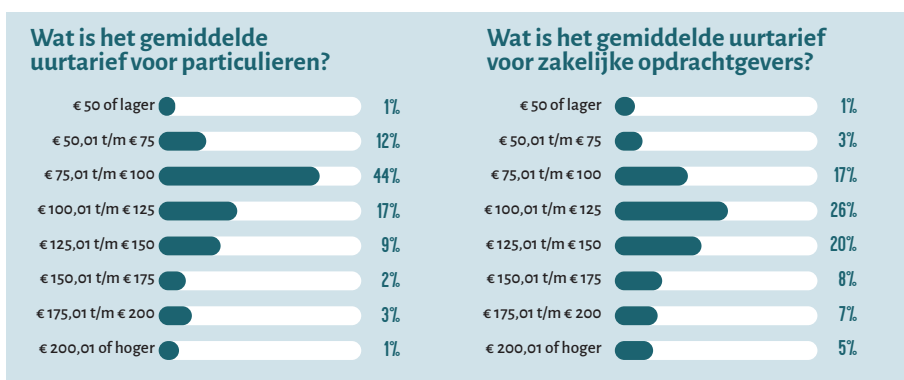
Uit een NOBCO Benchmarkonderzoek uit 2023 bleek dat coachees voornamelijk hoogopgeleide professionals zijn.<sup>1</sup> Ook zien we vrij veel managers, leidinggevend en ondernemers voorbijkomen. Minder vaak zijn coachees werkzoekenden, studenten of mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Opvallend is dat de groep werknemers 'van de werkvloer', de wat meer uitvoerende laag, grotendeels lijkt te ontbreken in het onderzoek.

Dat coachees vooral binnen een organisatie werkzaam zijn, is niet zo verwonderlijk. Uit hetzelfde benchmark onderzoek blijkt namelijk dat in 60% van de gevallen de werkgever de coaching betaalt. Slechts in 25 procent van de gevallen betaalt de coachee zelf. Het uurtarief ligt volgens het rapport voor particulieren tussen de 75 en 100 euro; voor zakelijke opdrachtgevers is dat tussen de 100 en 150 euro.





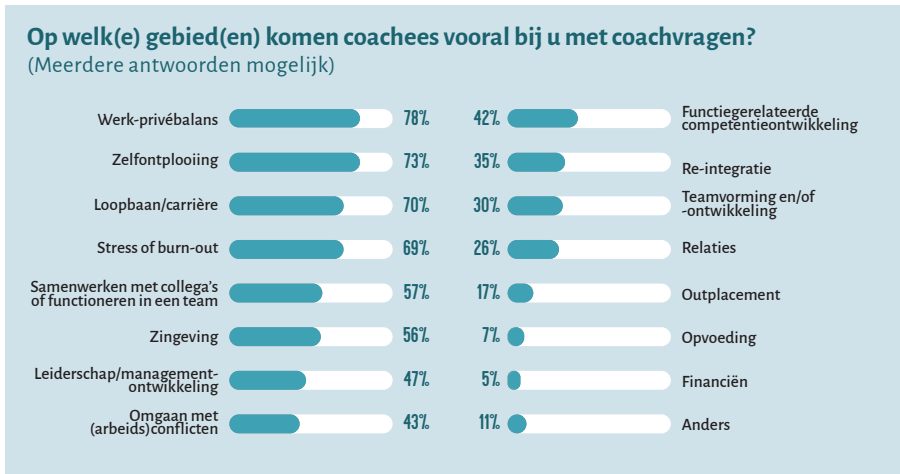
Figuur 1: Uit NOBCO Benchmarkonderzoek 2023; op basis van 1705 respondenten



Figuur 2: Uit NOBCO Benchmarkonderzoek 2023; op basis van 1705 respondenten

## Realiseren van doelen

Het NOBCO Benchmarkonderzoek laat zien dat coachvragen het vaakst gaan over werk-privébalans, gevolgd door zelfontplooiing, loopbaan/carrière en stress of burn-out. Verder zijn de onderwerpen heel divers: van opvoeding tot re-integratie, en van zingeving tot financiën. Zijn coachees bij een coach aan het goede adres met deze coachvragen? Als we kijken naar onderzoek naar coaching, dan zien we dat coaching vaak leidt tot het realiseren van doelen<sup>2</sup>. Mensen gaan vaak naar een coach, omdat ze worstelen met iets in hun werk of privéleven. Coaching kan mensen dus helpen om die vraag op te lossen, omdat coaching toewerkt naar het doel dat coachees stellen. In die zin levert coaching dus voor iedereen weer iets anders op. Het lastige met doelen is: iedereen heeft andere doelen, en onderzoek naar coaching kijkt weliswaar naar het behalen van die doelen, maar niet wat die doelen precies inhielden<sup>3</sup>. Of elk willekeurig doel dus zomaar te verwezenlijken is met coaching, is dus nog maar de vraag.



Figuur 3: Uit NOBCO Benchmarkonderzoek 2023; op basis van 1705 respondenten

## Betere prestaties?

Versillende studies laten daarnaast zien dat coaching leidt tot een grotere zelfeffectiviteit. Dat is het geloof in eigen kunnen. Een soort vertrouwen dat het wel gaat lukken. En dat vertrouwen dat het wel gaat lukken is een goede voorspeller voor verandering. Iemand kan bijvoorbeeld besluiten om te solliciteren op die spannende baan, of grenzen aan te geven op het werk. Je zou verwachten dat coachees ook beter gaan presteren als gevolg van coaching. Dat is niet zelden de reden waarom coaching door organisaties wordt aangeboden aan werknemers (daar komen we in hoofdstuk 12 op terug). Toch zijn de bevindingen met betrekking tot werkprestaties niet zo eenduidig. Soms worden er sterke effecten gevonden van coaching op prestaties, zelfs sterkere effecten dan voor andere opbrengsten van coaching (bijvoorbeeld welzijn of werktevredenheid) en een andere keer weer vinden onderzoekers juist geen effecten<sup>4</sup>. Het lastige aan het meten van prestaties is: hoe doe je dat op de juiste manier? Laat je werknemers hun eigen prestaties beoordelen? Vraag je het aan de leidinggevende? Of kijk je naar omzet en het aantal tevreden klanten? In die laatste meetmethode zit veel ruis, want veel andere dingen kunnen daarbij een rol spelen. Een werknemer kan als gevolg van coaching bijvoorbeeld betere vaardigheden ontwikkelen om de eigen functie uit te voeren, maar wanneer de markt net is ingestort zullen we dat niet terugzien in de omzetcijfers. Verbeterde vaardigheden laten zich dus niet zomaar vertalen naar betere bedrijfsresultaten.