UNIVERSITY OF AMSTERDAM

UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Coaching in werk en loopbaan

van Vianen, A.E.M.; Solms, L.; Koen, J.

Publication date
2020
Document Version
Final published version
Published in
Gedrag en Organisatie

License
Article 25fa Dutch Copyright Act (https://www.openaccess.nl/en/policies/open-access-in-dutch-copyright-law-taverne-amendment)
Link to publication

Citation for published version (APA):
van Vianen, A. E. M., Solms, L., & Koen, J. (2020). Coaching in werk en loopbaan. *Gedrag en Organisatie*, *33*(2), 95-115. https://www.gedragenorganisatie.nl/inhoud/tijdschrift_artikel/GO-33-2-1/Coaching-in-werk-en-loopbaan

General rights
It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations
If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: https://uba.uva.nl/en/contact, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, P.O. Box 19185, 1000 GD Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

UvA-DARE is a service provided by the library of the University of Amsterdam (https://dare.uva.nl)

Download date:05 Sept 2026

Coaching in werk en loopbaan*

*Annelies E. M. van Vianen, Lara Solms & Jessie Koen***

Werknemers hebben in toenemende mate behoefte aan coaching in hun werk en loopbaan. Zij komen vooral met vragen over werk-privébalans, stress of burn-out, zelfontplooiing en keuzes in de loopbaan. De vraag naar coaching lijkt vooralsnog niet samen te hangen met een falende werkomgeving maar eerder met de wens van werknemers om hun persoonlijke bronnen te ontwikkelen en te versterken. Onderzoek laat zien dat coaching effectief is, maar ook dat er meer en vooral beter onderzoek nodig is om die effectiviteit overtuigend aan te tonen. Wat er tijdens de coaching precies gebeurt, is nog een black box. Zowel de kwaliteit van de coach-coachee-werkrelatie als de door coaches gebruikte tests en methoden zullen van invloed zijn op de effectiviteit van coaching. Meer onderzoek is nodig naar de coach-coachee fit en of deze de kwaliteit van de werkrelatie en de effectiviteit van coaching beïnvloedt. Coaches gebruiken tests en methoden die theoretisch zijn gefundeerd en – binnen andere domeinen – zijn getoetst, maar ze gebruiken ook tests en methoden waarvoor geen theoretische of empirische basis is. Wij bepleiten een verdere professionalisering van coaching waarbij evidence-based werken de norm wordt en coaches op onafhankelijke en professionele wijze worden getoetst op hun bekwaamheid.

1 Inleiding

Op internet leveren de begrippen coach en coaching elk meer dan 3 miljard hits op en ze manifesteren zich in een groot aantal verschijningsvormen. Enkele voorbeelden daarvan zijn: sportcoach, loopbaancoach, executive coach, lifestyle coach, budgetcoach, communicatiecoach, slaapcoach, taalcoach en wandelcoach. Gezien het veelvuldige gebruik van de begrippen coach en coaching is het niet verwonderlijk dat de populaire media aandacht besteden aan de wildgroei van coaches en hun – soms dubieuze – praktijken (bijv. Andersen, 2019; Rambam, 2020). Zij vragen zich af of coaching wel effectief is en in hoeverre die effectiviteit afhangt van de kwaliteit van de coaches en de door hen gebruikte coachmethoden.
Deze vragen vormen ook het raamwerk van dit artikel, waarin we ons exclusief richten op coaching in werk en loopbanen, een domein dat in de afgelopen jaren in toenemende mate de aandacht heeft van wetenschappers. Zo leidt de zoekterm 'coaching' in combinatie met 'work' in de Scopus abstract and citation database tot 78 wetenschappelijke Engelstalige publicaties in de periode 2000-2009, en 234 publicaties in de periode 2010-2019. Voor de zoekterm 'coaching' in combinatie

* Deze bijdrage is ten dele gebaseerd op de afscheidsrede van Annelies van Vianen, uitgesproken op 6 februari 2020.

** Annelies van Vianen, Lara Solms en Jessie Koen zijn werkzaam bij de programmagroep Arbeids- en Organisatiepsychologie van de Universiteit van Amsterdam. Correspondentieadres: Annelies van Vianen, A&O Psychologie UvA, Postbus 15919, 1001 NK Amsterdam, e-mail: a.e.m.vanvianen@uva.nl.

met 'career' zijn dat respectievelijk 24 en 82 publicaties.[1] Binnen Nederlandse universiteiten is de aandacht voor het onderwerp coaching in werk en loopbanen op dit moment nog beperkt. Slechts enkele universiteiten bieden bachelor- of mastercursussen over dit onderwerp aan, of hebben onderzoekers in huis die regelmatig over dit onderwerp publiceren. Dit is opmerkelijk omdat er binnen universitair onderwijs en onderzoek wel sprake is van een toegenomen belangstelling voor coaching binnen de sportcontext.
In dit artikel staat coaching in werk en loopbaan centraal. Voor het gemak zullen we hiervoor de verkorte term 'coaching' gebruiken. We zullen in deze bijdrage aan de orde stellen wat coaching is, waarom mensen behoefte hebben aan coaching, of coaching effectief is en wat kan bijdragen aan de effectiviteit van coaching. We eindigen met een blik op de toekomst: de professionalisering van coaching.

2 Wat is coaching?

Coaching is gericht op een niet-klinische populatie en wordt gedefinieerd als 'een resultaatgericht en systematisch proces waarbij een coach een coachee helpt om zelf gestelde doelen te behalen en zijn/haar functioneren, ontwikkeling en welzijn te bevorderen' (Grant, 2003, p. 254; Theeboom, 2016, p. 126). Coaching is allereerst resultaatgericht: er moeten doelen worden behaald en wel doelen die door de coachee zelf zijn gesteld. Daarnaast is coaching een systematisch proces: er ligt een weloverwogen systematiek aan ten grondslag waarvoor de coach verantwoordelijk is. Bij goede coaching wordt er niet zomaar lukraak wat gepraat of gedaan. Een systematiek betekent echter niet dat coaches inhoudelijke expertise hebben en aan coachees instructies en adviezen geven over hun werk en loopbaan (Ebner, Schulte, Soucek, & Kauffeld, 2018; Jones, Woods, & Guillaume, 2016). Goede coaches zijn vooral expert in het begeleiden van het coachproces, waarin coachees worden gestimuleerd tot reflectie, gedragsverandering en actie. Het coachproces moet ten slotte leiden tot persoonlijke ontwikkeling, beter functioneren en welzijn. Aangezien een coach procesbegeleider is en geen raadgever, is het de vraag hoeveel mensen behoefte hebben aan een dergelijke coach en waarom ze die behoefte hebben.

3 Waarom willen mensen coaching?

Zeer gedetailleerde cijfers over het aantal coaches in Nederland zijn er niet, maar berichten in de media spreken van een explosieve groei (Andersen, 2019). We schatten dat op dit moment ongeveer 11.000 coaches zijn aangesloten bij een beroepsvereniging voor coaches en met coaching hun boterham verdienen. Dit aantal laat zien dat er behoefte is aan coaching.
De Nederlandse orde van beroepscoaches (NOBCO, 2018) heeft onderzocht met welke hulpvragen mensen bij een coach aankloppen. Volgens de bij de NOBCO aangesloten coaches komen de coachees vooral met vragen die te maken hebben met werk-privébalans, stress of burn-out, zelfontplooiing en keuzes in de loop-

baan. Deze coachees zijn meestal hoogopgeleid (ongeveer 75%) en ongeveer de helft van hen heeft een management- of leidinggevende functie. De gespreksthema's die zij inbrengen, lijken samen te hangen met veranderingen die in de afgelopen jaren op het gebied van werk hebben plaatsgevonden.

Om te beginnen is het aantal vrouwen – en mannen – dat een baan met gezinsverantwoordelijkheden moet combineren fors toegenomen, waardoor er druk is komen te staan op de werk-privébalans. Het zijn vooral vrouwen die worstelen met die balans en daarover met een coach willen praten, omdat zij in vergelijking met mannen de meeste privétijd aan gezinstaken besteden, zich daarvoor verantwoordelijk voelen en last hebben van schuldgevoelens (Aarntzen, Derks, Van Steenbergen, Ryan, & Van der Lippe, in press).

Een tweede veelgenoemde reden waarom mensen een coach bezoeken, zijn ervaren werkdruk en stress. Volgens de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden, uitgevoerd door TNO en Centraal Bureau voor de Statistiek, hadden in 2018 bijna 1,3 miljoen Nederlandse werknemers stressgerelateerde burn-outklachten (Hooftman et al., 2019). Daarbij vormt mentale uitputting de kern (Schaufeli, 2018). In de afgelopen jaren is er sprake geweest van een toename van burn-outklachten (Houtman, Van der Ploeg, De Vroome, & Ramaekers, 2019). Een belangrijk deel van die klachten wordt veroorzaakt door informatieoverlast en het gebruik van technologische middelen, zoals de smartphone. Doordat werknemers ook in hun vrije tijd zo makkelijk voor werk bereikbaar zijn en druk ervaren om te reageren op werkmails of telefoonoproepen, hebben ze minder gelegenheid om van hun werkinspanningen te herstellen (Van Laethem, Van Vianen, & Derks, 2018). Dit resulteert in toenemende gevoelens van stress en vermoeidheid.

Vooral jonge werknemers, tussen de 25-35 jaar, lijken kwetsbaar voor uitputtingsklachten (Schaufeli, 2018). Dit is de groep die meer dan andere groepen een tijdelijk arbeidscontract heeft, onzeker is over het behoud van de baan, een loopbaan moet opbouwen en het privéleven vorm moet geven. Kortom, een belastende en verwarrende periode waarin keuzes moeten worden gemaakt. Maar ook later in de loopbaan wordt van werknemers gevraagd om na te denken over hoe ze verder kunnen en willen in hun werk. Door economische en technologische ontwikkelingen worden functies overbodig of veranderen ze van inhoud. Om op de arbeidsmarkt inzetbaar te kunnen blijven, zullen werknemers moeten meebewegen (Hall, Yip, & Doiron, 2018; Klonek, Will, Ianiro-Dahm, & Kauffeld, in press; Van Vianen, De Pater, & Preenen, 2019). Beter is het als ze zich proactief opstellen, dat wil zeggen dat ze tijdig – dus als het nog niet echt nodig lijkt – een volgende stap in hun loopbaan in gang zetten. Dergelijke transities vragen om een bezinning op waarden die het werk (en leven) zin geven en bij die bezinning is soms hulp nodig. Als mensen nadenken over hun ontwikkeling, werk en loopbaan, en keuzes moeten maken, zullen ze daarbij de steun van anderen willen. Die steun zullen ze in eerste instantie proberen te vinden in hun eigen sociale netwerk, zoals collega's, leidinggevende, partner of vrienden. Dit zijn immers de mensen die ze vertrouwen, die begrijpen hoe ze in elkaar zitten of een goed zicht hebben op de werksituatie en hun functioneren. Een buitenstaander, zoals een coach, heeft die kennis niet. Toch wordt er met enige regelmaat een beroep gedaan op een coach.

4 Waarom een coach?

In onze huidige individualistische en drukbezette tijd komen mensen mogelijk minder toe aan het onderhouden van sociale contacten of zijn die contacten minder hecht geworden, waardoor er minder gelegenheid is om persoonlijke vraagstukken met anderen te bespreken. Volgens Beate Volker (persoonlijke communicatie, 29-11-2019), hoogleraar sociologie en gespecialiseerd in onderzoek naar sociale netwerken, is deze aanname echter onjuist. De toegenomen vraag naar coaching kan niet worden toegeschreven aan een gebrek aan sociale cohesie. Eerder wordt die veroorzaakt door het feit dat we het vanzelfsprekender zijn gaan vinden om zaken uit te besteden en de hulp van professionals in te roepen. Bovendien is professionele hulp meer beschikbaar (Buera & Kaboski, 2012; Ngai & Petrongolo, 2017). De toegenomen vraag naar coaching past eveneens binnen de trend van een grotere vraag naar specialistische medische zorg (Federatie medisch specialisten, 2016). Medisch en psychologisch wetenschappelijk onderzoek heeft inmiddels zoveel kennis opgeleverd, dat er ook betere en meer gespecialiseerde hulp kan worden geboden. Het is om die reden te begrijpen dat mensen daarvan gebruikmaken.

Daarnaast zijn er natuurlijk nog wel individuele verschillen: sommigen zoeken eerder professionele hulp dan anderen (bijv. McKelley & Rochlen, 2010). Het is bijvoorbeeld denkbaar dat mensen vooral op zoek gaan naar een coach als ze op hun werk weinig begrip en steun ondervinden. Uit onderzoek weten we immers dat medewerkers zich niet altijd gesteund voelen door hun leidinggevende of collega's, en weten we welke gevolgen dat heeft voor hun functioneren (French, Dumani, Allen, & Shockley, 2018; Pluut, Ilies, Curşeu, & Liu, 2018). Dit roept de vraag op of de behoefte aan coaching voortkomt uit een falende werkomgeving. Die vraag is voor organisaties relevant. Als gebrek aan sociale steun maakt dat medewerkers naar een coach op zoek gaan, zouden werkgevers in de eerste plaats iets moeten doen aan het verbeteren van de organisatiecultuur zodat individuele coaching wellicht niet nodig is.

We hebben geprobeerd het antwoord op deze vraag te vinden door een nadere analyse uit te voeren op gegevens die we hebben verzameld in het kader van het Challenge en Support (C&S) project van het Universitair Medisch Centrum Rotterdam. In dit project, geïnitieerd door medisch specialisten van het Sophia Kinderziekenhuis, Anne de Pagter en Matthijs de Hoog, konden medisch specialisten zich aanmelden voor een ontwikkeltraject van zes individuele gesprekken met een gecertificeerde coach. In het C&S-project hadden 75 specialisten (al dan niet in opleiding) zich voor coaching aangemeld. Deze coachgroep kon worden vergeleken met een controlegroep van 118 artsen die niet aan de coaching deelnamen. Beide groepen hadden in een voormeting vragen beantwoord over hun beleving van de werkomgeving.

De (ongepubliceerde) resultaten lieten zien dat de coachees gemiddeld evenveel sociale steun rapporteerden als de respondenten uit de controlegroep. Omdat ruim 44% van de artsen binnen de controlegroep aangaf óók wel coaching te willen, hebben we ook een groep van coaching-geïnteresseerden vergeleken met een groep collega's die minder of geen interesse in coaching hadden. Ook uit die vergelijking bleek dat de coachwens niet samenhing met een ervaren gemis aan sociale steun op

het werk. Die wens werd ook niet veroorzaakt door andere aspecten van de organisatiecultuur, zoals de mate van psychologische (on)veiligheid, onderlinge competitie of (in)tolerantie voor het maken van fouten. Kortom, in dit onderzoek werd de behoefte aan coaching niet gevoed door een tekortschietende werkomgeving. Er kwamen echter wel enkele andere verschillen tussen de beide groepen naar voren.
Naast vragen over de ervaren werkomgeving werden tijdens de voormeting ook vragen gesteld over andere variabelen die invloed kunnen hebben op het welzijn en de werkbevlogenheid van medisch specialisten. De keuze van die variabelen was gebaseerd op het Job Demands-Resources (JD-R) model (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). In dit model wordt de relatie beschreven tussen werkbelasting en energiebronnen enerzijds en burn-outsymptomen en werkbevlogenheid anderzijds. Zo wordt verondersteld dat mensen minder vervelende gevolgen van een hoge werkdruk ervaren en meer bevlogen in hun werk zijn naarmate ze over meer energiebronnen beschikken. Energiebronnen zijn te vinden in de werkomgeving, zoals autonomie en ondersteuning die werknemers in hun werk ervaren. Medewerkers kunnen echter ook over persoonlijke energiebronnen beschikken. Zo zijn medewerkers die mentaal veerkrachtig zijn, actief proberen om hun werk af te stemmen op hun behoeften en zich kunnen ontspannen na het werk, doorgaans minder vatbaar voor de negatieve gevolgen van een zware werkbelasting dan collega's die niet over deze persoonlijke bronnen beschikken (Salmela-Aro & Upadyaya, 2018).
In het C&S-project vonden we enkele significante verschillen tussen artsen die coaching wilden en zij die daar minder behoefte aan hadden. De eerste groep bleek allereerst meer problemen met de werk-privébalans te ervaren, meer last te hebben van stress en meer moeite te hebben om in de vrije tijd van het werk los te komen. Daarnaast scoorden ze relatief lager op persoonlijke energiebronnen, zoals optimisme en hoop, vertrouwen in eigen kunnen en het kunnen omgaan met tegenslagen, tezamen aangeduid als psychologisch kapitaal (Ouweneel, Le Blanc, & Schaufeli, 2012). Ook scoorden ze lager op zelfcompassie, wat inhoudt dat ze relatief minder geneigd waren om moeilijkheden en hun eigen rol daarin te relativeren (Neff, Kirkpatrick, & Rude, 2007). Conform het JD-R-model en recent onderzoek onder medisch specialisten hingen deze persoonlijke bronnen samen met burn-outsymptomen en werkbevlogenheid (Kemper et al., 2020; Solms et al., 2019).
We vonden echter nog een ander verschil tussen de coaching-geïnteresseerden en hun minder geïnteresseerde collega's. Zij die coaching wensten, waren minder actief in het vragen van feedback en advies aan collega's en leidinggevende. In de literatuur wordt dit laatste gedrag aangeduid als 'social crafting' (bijv. Breevaart & Tims, 2019; Tims, Bakker, & Derks, 2012). Door feedback en advies aan anderen te vragen krijgen medewerkers meer grip op hun werk. Artsen met een coachingwens vertoonden dit actieve sociale gedrag relatief minder. Deze uitkomst is in zekere zin verrassend. Deze artsen ervoeren immers evenveel sociale steun in hun werkomgeving als hun collega's die geen coaching wensten, maar ze zochten wel minder de feedback en raad van collega's en leidinggevende. Die wilden ze kennelijk liever halen bij een externe coach. Dit brengt ons bij de vraag of een externe coach, die geen kennis van een specifieke functie of werkcontext heeft, het welzijn en functioneren van medewerkers daadwerkelijk kan helpen bevorderen.

5 Is coaching effectief?

Als we afgaan op de mening van coachees, lijkt coaching te werken, zo blijkt uit spaarzaam Nederlands klanttevredenheidsonderzoek (Van der Meer, 2009). Ook op basis van meta-analyses van empirisch onderzoek (Athanasopoulou & Dopson, 2018; Grover & Furnham, 2016; Jones et al., 2016; Sonesh et al., 2015; Theeboom, Beersma, & Van Vianen, 2014) lijkt de voorzichtige conclusie gerechtvaardigd dat coaching gunstige effecten heeft. Het doen van definitieve uitspraken over de effectiviteit van coaching is op dit moment echter nog niet opportuun, omdat de auteurs van deze meta-analyses zonder uitzondering concluderen dat de kwaliteit van onderzoek naar coaching veelal onder de maat is.
Een eerste beperking van veel coaching-effectonderzoek betreft de afwezigheid van een controlegroep. Het is in de onderzoekspraktijk vaak niet altijd haalbaar om een coachgroep te vergelijken met een vergelijkbare controlegroep. Als het al mogelijk is om die controlegroep in onderzoek mee te nemen, staan organisaties een randomized control trial (RCT), waarbij mensen willekeurig aan de coach- of controlegroep worden toegewezen, vaak niet toe. Het is dan denkbaar dat de coachdeelnemers anders scoren op cruciale variabelen dan deelnemers in de controlegroep, zoals ook bleek in het C&S-project. Door dit selectie-effect is het lastiger vast te stellen of het effect van de coaching daadwerkelijk kan worden toegeschreven aan het professionele handelen van de coach.
Een tweede beperking van coaching-effectonderzoek betreft de gebruikte beoordelaar, inhoud en timing van de effectmeting. Veel van de effecten worden gemeten door zelfrapportage van cliënten en soms zelfs door rapportage van de coach, met alle methodologische problemen van dien (zoals common method variance en endogeniteit; zie Athanasopoulou & Dopson, 2018). De grootte van het effect hangt bovendien af van de specifieke inhoud van de effectmeting. Die inhoud kan bijvoorbeeld betrekking hebben op tevredenheid en welzijn van de coachee, of het bereiken van specifieke coachdoelen. Objectieve uitkomstmaten, zoals prestaties en ziekteverzuim, ontbreken geheel. Ten slotte, het merendeel van de effectstudies heeft het effect vlak na het beëindigen van de coaching gemeten en niet op langere termijn. We weten om die reden niet of het kortetermijneffect langere tijd standhoudt.

6 Wanneer is coaching effectief?

Ondanks alle beperkingen van bestaand effectonderzoek lijkt coaching vooralsnog te werken. We weten alleen nog niet goed waarom. Wat er tijdens coaching precies gebeurt, is nog grotendeels een 'black box' (Athanasopoulou & Dopson, 2018). De reden hiervan ligt voor de hand: bij coaching wil men liever geen pottenkijkers. Hoe begrijpelijk ook, dit maakt het natuurlijk wel moeilijk om de vinger op effectieve en minder effectieve coachmethoden te kunnen leggen én om effectieve van minder effectieve coaches te onderscheiden. We kunnen ook niet vertrouwen op wat coaches zelf zeggen te doen tijdens de coaching, want hun zelfrapportages zijn soms te rooskleurig en komen vaak niet geheel overeen met feitelijke observaties van hun gedrag (Miller & Mount, 2001).

Door het ontbreken van informatie over de inhoud van de coaching kunnen we bijvoorbeeld niet uitsluiten dat niet zozeer de kennis en kunde van de coach bijdraagt aan de effectiviteit van coaching, maar eerder diens persoonlijke aandacht voor de coachee en de tijd die wordt vrijgemaakt voor reflectie. Is dat laatste het geval, dan zouden de gesprekken met een coach evenveel opleveren als gesprekken met een vertrouwde bekende. Een onderzoek waarbij coaching-geïnteresseerden random worden toegewezen aan een coach of aan een zelfgekozen lekencoach, is voor zover wij weten nog nooit gedaan, maar lijkt de moeite waard. Alleen dan kan worden aangetoond dat het professionele handelen van de coach het verschil maakt. Er zijn wel redenen om aan te nemen dat professionele coaches effectiever zullen zijn dan lekencoaches. Van professionele coaches mag worden verwacht dat ze de reflectie van de coachee beter begeleiden dan leken dat doen. Daarnaast is het aannemelijk dat intimi, collega's of leidinggevenden geen onafhankelijke waarnemers zijn en algauw zo hun eigen ideeën hebben over wat goed is voor de coachee, terwijl een professionele coach zich open en niet-sturend zal opstellen.
In het algemeen kan worden gesteld dat de effectiviteit van professionele coaching zal afhangen van de kwaliteit van de werkrelatie die coaches met hun coachees hebben en van de door coaches gebruikte coachtechnieken en -methoden.

6.1 De werkrelatie

Alleen als de werkrelatie met de coach goed is, vertrouwen coachees de bedoelingen van de coach, staan ze open voor diens feedback en voelen ze zich veilig om alles te zeggen wat zij denken en voelen (bijv. Baron & Morin 2009; Graßmann, Schölmerich, & Schermuly, 2020; O'Broin & Palmer, 2010). Die inbreng van de coachee is voor de coach essentieel om de juiste coachinterventie te kunnen bepalen. Alhoewel coach en coachee beiden invloed hebben op de kwaliteit van de werkrelatie, is het onzes inziens vooral de verantwoordelijkheid van de professionele coach om die kwaliteit te monitoren en te bewaken.
Hoe komt een goede werkrelatie tot stand? Mensen die met elkaar samenwerken, ervaren de werkrelatie als goed als ze dezelfde doelen nastreven, als ze het eens zijn over de wijze waarop die doelen moeten worden bereikt, als ze zich positief en kundig gedragen en als ze een persoonlijke klik met elkaar ervaren (Baron & Morin, 2009; Bordin, 1979; Horvath & Greenberg, 1989; Phillips, Northcraft, & Neale, 2006).

- *Overeenstemming over doelen*

Onderzoek heeft aangetoond dat werkprestaties en gedragsverandering staan of vallen met het stellen van concrete en haalbare doelen (Locke & Latham, 1990, 2002). In werksituaties is het niet altijd noodzakelijk dat medewerkers zelf hun prestatiedoelen stellen. Ze presteren ook goed als anderen doelen voor hen stellen, zolang ze het maar wel eens zijn met de gestelde doelen (Locke & Latham, 2002). Voor coaching zou dit kunnen betekenen dat coaches bij het stellen van doelen het voortouw mogen nemen, zolang ze er maar voor zorgen dat hun coachees zich in het coachdoel kunnen vinden. Deze gedachtegang blijkt echter niet juist te zijn: instemming van de coachee met het coachdoel is geen garantie voor een succesvol coachtraject, zo blijkt uit coachonderzoek (Gessnitzer & Kauffeld, 2015). Als de

coach bij het formuleren van doelen te sturend is, vertraagt dat de voortgang van het coachproces, ook als de coachee het met die doelen eens is. Hoe meer de coach het initiatief naar zich toe trekt, des te later worden die doelen bereikt. Coaches zijn soms geneigd zichzelf te overschatten als het gaat om het beoordelen van de behoeften van cliënten. Vanuit die zelfoverschatting nemen ze soms te veel de leiding (Kemp, 2008). Echter, een goede coach daagt coachees uit om doelen te formuleren en stemt met hen af hoe doelen kunnen worden bereikt. Mensen hebben meer zelfvertrouwen dat ze een doel zullen bereiken en presteren beter als ze betrokken zijn bij het bepalen van de strategie (Locke & Latham, 2002).

- *Positief en kundig gedrag van de coach*

Voor een goede relatie en effectieve coaching is het uiteraard nodig dat coaches zich positief en kundig gedragen. Coaches moeten integer zijn, begrip tonen voor de coachee en hem of haar aanmoedigen door actief te luisteren, te parafraseren, waardering te uiten en open vragen te stellen (Blackman, Moscardo, & Gray, 2016; Gessnitzer & Kauffeld, 2015; Will, Schulte, & Kauffeld, 2019). Door deze gespreksvoering, in combinatie met ondersteunend non-verbaal gedrag (oogcontact, glimlachen), toont de coach interesse en sympathie voor de coachee, hetgeen goed is voor de werkrelatie.

Voor de effectiviteit van coaching lijkt het echter belangrijk dat coaches deze positieve communicatie combineren met gedragingen die zekerheid en zelfvertrouwen uitstralen (zoals een ontspannen houding en duidelijke stem). Coaches laten daarmee zien dat ze vakkundig zijn en het coachproces onder controle hebben. Bovendien, zo blijkt uit onderzoek (Ianiro, Lehmann-Willenbrock, & Kauffeld, 2015; Ianiro, Schermuly, & Kauffeld, 2013), activeren ze daarmee de coachees, die zich tijdens de coaching steviger gaan opstellen. Coaches die weliswaar zekerheid uitstralen, maar onvoldoende ondersteunend communiceren, zorgen er daarentegen voor dat coachees juist onzekerder worden, wat de voortgang in het coachproces vertraagt.

- *Klik tussen coach en coachee*

Over de noodzaak van een persoonlijke 'klik' – in wetenschappelijk onderzoek aangeduid als 'fit' – tussen coach en coachee is in de coachliteratuur de nodige discussie, omdat onderzoek geen eenduidige bevindingen heeft opgeleverd (Bozer & Jones, 2018). Sommige onderzoekers (bijv. Bozer, Sarros, & Santora, 2014) concluderen dat fit belangrijk is, maar zij hebben fit gemeten door simpelweg aan coachees en coaches te vragen of ze gelijkenis ervaren. Andere onderzoekers (De Haan, Duckworth, Birch, & Jones, 2013; De Haan Grant, Burger, & Eriksson, 2016) menen dat fit niet relevant is, maar zij hebben brede en niet-valide vragenlijsten gebruikt om gelijkenis in persoonlijkheid van coachee en coach te meten.

Het ervaren van gelijkenis is wel degelijk gunstig voor de kwaliteit van werkrelaties (De Cooman, Vantilborgh, Bal, & Lub, 2016). Die ervaren gelijkenis is echter nauwelijks gebaseerd op echte gelijkenis in persoonlijkheid zoals gemeten met de Big Five (Selfhout, Denissen, Branje, & Meeus, 2009; Strauss, Barrick, & Connerley, 2001). Voor werkrelaties lijkt het relevanter dat er gelijkenis is in doelen, attitudes en waarden (Colbert, Kristof-Brown, Bradley, & Barrick, 2008; Kristof-Brown &

Stevens, 2001; Lankau, Ward, Amason, Ng, Sonnenfeld, & Agle, 2007), maar óók in de wijze waarop samenwerkingspartners de werkdoelen willen bereiken.
Dat laatste is aangetoond in een recent onderzoek naar de samenwerking tussen chirurgen en hun chirurgen in opleiding (Sutzko et al., 2019). In dit onderzoek vergeleken de onderzoekers de regulatiefocus van de chirurgen met die van hun chirurgen in opleiding. In de regulatiefocustheorie (Higgins, 1997) worden twee foci onderscheiden: een promotiefocus en een preventiefocus. Personen met een promotiefocus zijn geneigd kansen te zien en zijn bereid risico's te nemen. Personen met een preventiefocus zien daarentegen eerder gevaren en willen risico's liever vermijden. Promotie- en preventiegerichte personen gebruiken dan ook verschillende strategieën, een toenadering- of vermijdingstrategie, om hun doelen te bereiken. Voor de werkrelatie van chirurg en chirurg in opleiding bleek het gunstig als beiden dezelfde regulatiefocus hadden, dus beiden promotiegericht óf juist preventiegericht waren. Tijdens de operatie verliep het overleg dan positiever en lieten de chirurgen meer aan de chirurgen in opleiding over, wat uiteraard goed is voor het leerproces. Dit onderzoek laat zien dat fit ertoe doet, maar dan wel voor een kenmerk (regulatiefocus) dat relevant is voor de taak (het handelen tijdens de operatie).
Ook voor de samenwerking tussen coach en coachee zou fit op taakrelevante kenmerken weleens van belang kunnen zijn. Zo bleek bijvoorbeeld in het C&S-project dat sommige coachdeelnemers een voorkeur hadden voor een coach met een zorgvuldige en weloverwogen stijl van werken, terwijl anderen kozen voor een meer pragmatische of juist creatieve coach. Omdat de coach-coachee-relatie een werkrelatie is, zou het onderzoek naar coach-coachee fit zich vooral kunnen toespitsen op een fit in werk- en denkstijlen van coach en coachee. Onderzoek in organisaties heeft immers laten zien dat gelijkheid in werk- en denkstijlen positief is voor werkrelaties en werkuitkomsten (Jansen & Kristof-Brown, 2005; Rentsch, Delise, & Hutchison, 2008). Dergelijk onderzoek is binnen coaching nog niet gedaan, ook niet in relevante domeinen zoals die van de psychotherapie. Dat is opmerkelijk, omdat auteurs binnen dit domein van mening zijn dat een goede cliënt-therapeut fit voor de effectiviteit van een behandeling weleens even belangrijk zou kunnen zijn als het gebruik van een evidence-based behandelmethode (Kimpara, Brunet, Beutler, & Alsante, 2016; Lambert, 2004; Norcross & Lambert, 2018; Norcross, & Wampold, 2011).

6.2 Coachmethoden

Coaching wordt gekenmerkt door een mix van gespreksvoering, tests, methoden, oefeningen en opdrachten (Ebner et al., 2018). Dat maakt het lastig om precies de vinger te leggen op de specifieke aanpak of methode die het meeste bijdraagt aan het succes van de coaching. In het onderstaande doen we een aantal suggesties voor tests en methoden die kunnen bijdragen aan de effectiviteit van coaching.

- *Gestructureerde coachgesprekken en systematische reflectie*

Coaches kunnen in hun praktijk modellen gebruiken voor het structureren van de coachingsessies. Een voorbeeld is het GROW-model (Goal, Reality, Options, Will; Whitmore, 1992), dat staat voor het stellen van doelen, het onderzoeken van de realiteit, het genereren van ideeën voor oplossingen en het plannen van toekom-

stige acties. De GROW-aanpak en uitbreidingen daarop zoals het PRACTICE-model (Problem identification, Realistic, relevant goals developed, Alternative solutions generated, Consideration of consequences, Target most feasible solution(s), Implementation of Chosen solution(s), Evaluation; Palmer, 2007), zetten coachees aan tot een meer systematische reflectie op hun werk, loopbaan en functioneren.

Systematische reflectie is effectief gebleken voor het verhogen van sport-, leer- en werkprestaties (Ellis, Carette, Anseel, & Lievens, 2014). Het behelst drie stappen: (1) het beschrijven en verklaren van eigen succesvol en minder succesvol gedrag, (2) het verifiëren van de gegeven verklaringen en het bedenken van alternatieve verklaringen en oplossingen, en (3) het onderzoeken van de wijze waarop eerdere ervaringen kunnen worden benut voor toekomstig gedrag. De tweede stap is essentieel voor het stimuleren van divergent denken en het genereren van originele ideeën, de derde stap is belangrijk voor het plannen van nieuwe ervaringen. Onderzoek heeft bruikbare kennis opgeleverd voor de tweede en derde stap van systematische reflectie, zoals over de effecten van het zogenaamde 'wat-als-denken' (counterfactual thinking) en mentale simulatie in de tweede stap, en het formuleren van implementatie-intenties in de derde stap (Epstude & Roese, 2008). Mensen fantaseren vaak over hoe situaties in het verleden anders hadden kunnen aflopen als ze bijvoorbeeld andere keuzes hadden gemaakt ('Wat als ik had besloten om wel te solliciteren, dan had ik nu op een betere plek kunnen zitten'). Ook in coachingsgesprekken zullen deze wat-als-reflecties frequent aan de orde zijn. Onderzoek heeft aangetoond dat deze reflecties in het algemeen gunstig zijn voor het stellen van doelen en het kiezen van strategieën om die doelen te bereiken (Epstude & Roese, 2008). Mensen denken dan immers na over hoe doelen in het verleden hadden kunnen worden bereikt en dat geeft hun inzicht in de doelen en acties die ze in de toekomst willen nastreven.

Het onderzoek naar wat-als-denken heeft geresulteerd in een aantal concrete suggesties voor het effectiever maken van reflecties die coaches in hun praktijk kunnen toepassen. Zo kunnen coaches hun coachees helpen om een reflectie doelgericht te houden door vooral te reflecteren op situaties in het verleden die beter hadden kunnen aflopen (opwaarts denken: 'Ik had een betere baan kunnen hebben'). Het is daarentegen minder zinvol om te reflecteren op situaties die slechter hadden kunnen uitpakken (neerwaarts denken: 'Door niet te solliciteren heb ik gezichtsverlies kunnen voorkomen'). Bij normaal functionerende en niet-depressieve personen leidt alleen opwaarts wat-als-denken tot het stellen van betekenisvolle en positieve doelen en gedragsverandering (Epstude & Roese, 2008). Daarnaast doen coaches er goed aan coachees te vragen hun wat-als-reflecties gedetailleerd en accuraat te verwoorden, waardoor bespiegelingen over negatieve en onjuiste gevolgtrekkingen worden afgeremd. Ook kunnen coaches hun coachees uitdagen om na te denken over zaken die in de betreffende situatie mogelijk ontbraken, maar wel aanwezig hadden kunnen zijn. Om bij het voorbeeld van de niet-uitgevoerde sollicitatie te blijven, een coach kan bijvoorbeeld vragen: 'Wat zou er gebeurd zijn als anderen je over de vacature hadden getipt of als je er met anderen over had gesproken?'

Het bedenken van alternatieve realiteiten, eveneens in de tweede stap van systematische reflectie, stimuleert het ontwikkelen van een flexibele kijk op de werkelijkheid, het bedenken van oplossingen, en vergroot het aantal gedragsopties voor de toekomst (Markman, Klein, & Suhr, 2012). In deze fase kunnen coaches hun coachees allereerst helpen om conclusies te trekken die voor henzelf relevant zijn en door henzelf kunnen worden gecontroleerd. Hierdoor zullen coachees haalbare doelen voor zichzelf formuleren. Vervolgens moeten coachees strategieën bedenken hoe ze deze doelen denken te bereiken. Coaches kunnen coachees helpen bij het kiezen van de best haalbare strategie door ze te stimuleren om vrij na te denken over allerlei mogelijke strategieën en deze mentaal te simuleren.
Als de strategiekeuze is gemaakt, is het zaak om in de derde stap van systematische reflectie implementatie-intenties te formuleren, dat wil zeggen te specificeren wanneer, waar en hoe doelgerichte acties worden ondernomen (Faude-Koivisto, Wuerz, & Gollwitzer, 2009). Bij het plannen van deze acties wordt rekening gehouden met eerdere ervaringen en hoe deze kunnen worden benut.
Systematische reflecties zijn de kern van effectieve coaching. Voor het initiëren en begeleiden van reflecties gebruiken coaches tests en methoden. Sommige daarvan zijn ontleend aan beroepspraktijken in aanverwante professionele domeinen zoals de psychodiagnostiek en psychotherapie, en zijn valide gebleken. Andere tests en methoden zijn in de praktijk ontwikkeld, worden door coaches gebruikt, maar zijn nog niet op hun merites getoetst.

- *Evidence-based tests en methoden*

Tests worden nogal eens ingezet bij loopbaancoaching omdat deze tests coachees een beeld kunnen geven van hun capaciteiten en interesses. Hoewel coaches geen diagnosticus of therapeut zijn, moeten ze wel voldoende kennis hebben van de eisen die aan valide tests worden gesteld. In Nederland worden tests door de Commissie Testaangelegenheden Nederland (COTAN) geëvalueerd op validiteit. Coaches kunnen die evaluatie benutten voor de keuze van tests. Het is echter onduidelijk hoeveel van de Nederlandse coaches op de hoogte zijn van de COTAN en – als dat het geval is – of zij zich door de COTAN-evaluatie laten leiden.
Tijdens de coaching worden evidence-based interventies toegepast die doorgaans door psychotherapeuten worden gebruikt en op hun bruikbaarheid zijn getoetst. Een voorbeeld is de methode van motiverende gespreksvoering (Magill et al., 2018; Miller & Rollnick, 2013), waarvan bewezen is dat het de autonome motivatie voor gedragsverandering van mensen versterkt. Een ander voorbeeld is Acceptance en Commitment Therapy (Hayes, Strosahl, & Wilson, 1999), waarin de nadruk ligt op het toelaten en accepteren van gedachten en emoties.
Binnen de context van coaching zijn deze methoden nog nauwelijks op effectiviteit onderzocht. Aangenomen wordt dat ze, als ze binnen de psychotherapie bruikbaar zijn gebleken, ook toepasbaar zullen zijn bij coaching (Smither, 2011). Oplossingsgerichte coaching, eveneens aan de psychotherapie ontleend, is een van de weinige interventies die wel is onderzocht (Grant & Gerrard, 2020; Theeboom, Beersma, & Van Vianen, 2016). Bij deze interventie laten coaches hun coachees ideeën en oplossingen exploreren in plaats van hen te laten nadenken over hun problemen. De achterliggende gedachte is dat mensen heel goed in staat zijn om

over oplossingen na te denken, zonder dat ze eerst hun problemen helemaal hebben doorgrond. Bovendien, zo wordt aangenomen, kan diep graven in problemen algauw leiden tot piekeren en negatief denken, wat oplossingsgericht denken kan belemmeren. Oplossingsgerichte coaching lijkt inderdaad tot goede resultaten te leiden, maar deze conclusie is gebaseerd op onderzoek met studenten. In dat onderzoek werd oplossingsgerichte coaching bovendien vergeleken met een ondermaatse vorm van probleemreflectie en niet met de systematische reflectie die hiervoor is beschreven. Meer en beter onderzoek in de praktijk is daarom nodig.

- *Ongefundeerde tests en methoden*

Bij coaching worden ook tests en methoden gebruikt waarvoor geen wetenschappelijke basis is (Vermeren, 2013). Een voorbeeld van een binnen de coachwereld populaire test is de Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). Dit instrument wordt ingezet om mensen zelfinzicht te bieden of teamgedrag te verklaren. De MBTI is echter theoretisch onvoldoende onderbouwd en empirisch invalide gebleken (Stein & Swan, 2019).

Nu zou men kunnen redeneren dat het gebruik van invalide tests niet zo erg is, zolang dergelijke tests niet diagnostisch maar als middel tot zelfonderzoek worden ingezet. Deze tests zouden onderzoek en nadenken van coachees kunnen stimuleren, wat hen kan helpen om keuzes te maken (Allworth & Passmore, 2012). Dat klinkt plausibel, maar er schuilt een serieuze adder onder het gras.

Allereerst hebben mensen een aanzienlijke drang om te willen weten wie ze zijn en hoe ze in elkaar zitten. Ze willen hun 'ware zelf' ontdekken. Een testuitslag vervult die behoefte en men neemt die uitslag daarom algauw serieus. Mensen zijn bovendien – zo blijkt uit onderzoek – ook geneigd testuitslagen te geloven wanneer deze *fake* zijn, doordat persoonskenmerken op willekeurige wijze aan hen zijn toegeschreven (het zgn. Barnum-effect, zie Van Vianen, 2013). Er is namelijk altijd wel iets wat men van zichzelf in een testuitslag herkent. Ten slotte, experimenteel onderzoek heeft aangetoond dat, als mensen informatie krijgen over hun 'ware zelf', dit hen helpt bij het maken van keuzes, zekerheid biedt over de juistheid van die keuzes en – op korte termijn – tot keuzetevredenheid leidt (Schlegel, Hicks, Davis, Hirsch, & Smith, 2013). Het is dan natuurlijk wel de vraag of die keuzetevredenheid op den duur stand zal houden.

Vooralsnog doen coaches er goed aan alleen valide tests te gebruiken en andere tests te negeren. Een goed geleide conversatie over de wensen en mogelijkheden van de coachee heeft de voorkeur boven het gebruik van invalide tests. In tegenstelling tot wat coaches in de praktijk soms denken, zullen invalide tests de vrije exploratie van de coachee eerder hinderen dan bevorderen en kunnen ze coachees passief maken (Miller & Rollnick, 2013).

Bij coaching worden – naast invalide tests – ook methoden gebruikt die twijfelachtig zijn. Een voorbeeld hiervan is de neurolinguïstisch programmeren (NLP) methode. Een recente analyse van NLP-publicaties laat zien dat een wetenschappelijke grond voor de basisaannamen van deze methode ontbreekt (Passmore & Rowson, 2019). Een van de claims van NLP is bijvoorbeeld dat oogbewegingen iets zouden kunnen zeggen over hoe mensen geneigd zijn te denken en of ze de waarheid spreken. Voor deze claims is geen theoretische grond en geen empirisch bewijs (Vrij,

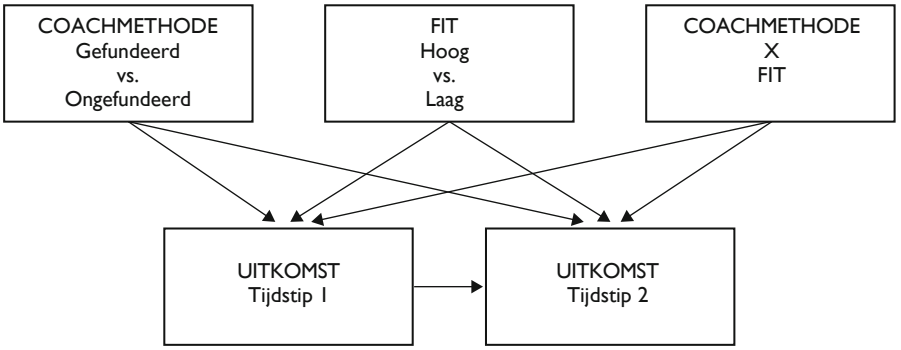
Hartwig, & Granhag, 2019; Wiseman et al., 2012). Opgemerkt moet worden dat NLP in de praktijk op meer elementen is gebaseerd dan alleen het non-verbale gedrag van coachees (het zogenaamde preferred representational system; Kotera, & Sweet, 2019). Nader onderzoek van NLP-coaching is daarom nodig, gericht op onderdelen van deze methode die mogelijk beter te onderbouwen zijn.

Er zijn echter andere coachmethoden die vermoedelijk niet op een gedegen onderbouwing kunnen rekenen. Hoe aannemelijk is het dat coaching met behulp van bijvoorbeeld paarden accuraat inzicht kan geven in de kwaliteiten van coachees als leider of als lid van een werkteam? Geven alle paarden – ongeacht hun karakter – dezelfde feedback? Geven ze betere feedback dan mensen dat kunnen doen? Is die feedback toepasbaar op werksituaties en belangrijker nog, kan die feedback ook negatieve gevolgen hebben voor iemands functioneren?

Handboeken over coaching (bijv. Cox, Bachkirova, & Clutterbuck, 2018; Palmer & Whybrow, 2018) beschrijven dat de professionalisering van het coachvak alleen kan plaatsvinden als coaches meer aandacht hebben voor het toepassen van op theorie of empirie gebaseerde praktijken en modellen (zie ook Grant & O'Connor, 2019). In diezelfde handboeken worden echter ook hoofdstukken gewijd aan coachmethoden die een wetenschappelijke toetsing waarschijnlijk niet kunnen doorstaan. Dit heeft wellicht te maken met het feit dat een aanzienlijk aantal coaches in dergelijke methoden is getraind en ze om die reden toepast. Deze coaches ervaren bovendien dat het werkt en dat coachees tevreden zijn. Opgemerkt moet worden dat coaches – evenals andere professionals – niet altijd de beste beoordelaars zijn van hun eigen handelen. We kunnen hun bevindingen om die reden niet helemaal vertrouwen. Tegelijkertijd kan niet worden uitgesloten dat coachees inderdaad tevreden kunnen zijn met (nog) ongefundeerde coachmethoden. Immers, deze coachmethoden kunnen de behoefte aan zelfkennis vervullen, geloofwaardig worden gevonden en zekerheid bieden. Neem het voorbeeld van een coachee die geïnteresseerd is in spiritualiteit en onbewuste processen. Deze coachee zal zich waarschijnlijk goed geholpen voelen door een coach die methoden gebruikt die bij deze interesses aansluiten: er is fit. De kans is dan groot dat de coachee *op de korte termijn* tevreden is met de coaching en zich zekerder voelt over gemaakte keuzes en ontwikkelstappen.

Binnen het domein van de psychotherapie is evidence-based werken de norm. Daar is het standpunt dat therapie pas effectief kan zijn als er een theoretisch onderbouwde en klinisch bewezen methode aan ten grondslag ligt. Voor coaching zou eenzelfde standpunt moeten gelden, maar voordat het zover is, moet er nog wel een dilemma worden opgelost. Eerder hebben we immers betoogd dat de werkwijze van een coach moet aansluiten bij de cognities en behoeften van de coachee en daarbij geldt uiteraard ook dat die werkwijze goed te funderen moet zijn.

Voor de praktijk is het daarom belangrijk te onderzoeken wat coaching nu precies effectief maakt. Is dat de methode, namelijk of deze wel of niet is onderbouwd, de fit ('klik') tussen methode en cliënt, of beide? In toekomstig onderzoek zouden dan niet alleen de effecten op korte termijn moeten worden onderzocht, maar vooral die op langere termijn (zie Figuur 1). Als uit dit onderzoek zou blijken dat coaching effectiever is indien een bij de coachee passende methode tevens een gefundeerde methode is, kan evidence-based coaching de norm worden.



Figuur 1 ***Coachmethode, fit en de interactie tussen coachmethode en fit als voorspellers van de effectiviteit van coaching***

7 De toekomst van coaching: professionalisering

Willen coaching en coaches de plaats krijgen die ze verdienen, dan zal er in de komende jaren nog een professionaliseringsslag gemaakt moeten worden. We zien drie wegen die – liefst gelijktijdig – kunnen worden bewandeld: (1) het op theoretische gronden evalueren van gangbare coachmethoden, (2) het empirisch toetsen van de effectiviteit van die methoden, en (3) het op solide wijze certificeren van gekwalificeerde coaches. Omdat het onderzoek naar de effectiviteit van coachmethoden de nodige tijd vergt, lijkt het raadzaam om te beginnen met een inhoudelijke evaluatie van bestaande coachmethoden. Zo zou, in navolging van bestaande erkenningscommissies binnen andere professionele beroepsgroepen, een commissie kunnen worden ingesteld die zich buigt over basiscriteria waaraan goede coachmethoden moeten voldoen. Deze commissie zou kunnen bestaan uit gekwalificeerde en ervaren coaches en wetenschappers. Daarnaast moet er binnen de wetenschap en met hulp van de coachpraktijk meer aandacht uitgaan naar de empirische toetsing van coachmethoden en het verbeteren van de kwaliteit van het onderzoek naar coaching. In dit artikel hebben we daarover al het een en ander gezegd.

Ten slotte, de kwaliteit van coaching valt of staat met de kennis en kwaliteit van de coach. De beroeps- en opleidingsachtergrond van coaches in Nederland is zeer divers. Hoewel de meesten van hen relevante coachingcursussen en -opleidingen hebben gevolgd, deelnemen aan intervisie- en supervisiebijeenkomsten (NOBCO, 2018) én lid zijn van een beroepsvereniging, is op dit moment de kwaliteit van coaches in Nederland nog onvoldoende gegarandeerd.

Lidmaatschap van een beroepsvereniging of binnen die beroepsvereniging gecertificeerd zijn als registercoach is niet altijd een garantie voor kwaliteit. Sommige beroepsverenigingen registreren hun leden als gecertificeerd coach zodra ze aan specifieke opleidingseisen kunnen voldoen. Andere beroepsverenigingen, zoals het Career Management Instituut, de Nederlandse Organisatie van Beroepscoaches en de Internationale Coaching Federatie, gaan grondiger te werk en toetsen

iemands coachkwaliteiten zowel schriftelijk als mondeling aan de hand van nauwkeurig omschreven kwaliteitseisen. De leden van de commissies die deze toetsing uitvoeren, zijn ervaren coaches die als toetser zijn getraind.
Op dit moment zijn er ontwikkelingen gaande om tot een gezamenlijk keurmerk te komen voor loopbaancoaches. Het initiatief hiertoe is al vele jaren geleden genomen, wat illustreert dat de professionalisering van een beroepsgroep veel tijd kost. Het idee dat loopbaancoaches verantwoording moeten afleggen over hun kwaliteiten en werkwijze – zelfs als ze op een jarenlange ervaring en lidmaatschap van een beroepsvereniging kunnen bogen – is nog niet overal geland. Willen organisaties en coachees op een gekwalificeerde coach kunnen rekenen, dan is een grondige toetsing van kennis en kunde van coaches noodzakelijk. Die toetsing dient bij voorkeur in handen te liggen van een onafhankelijk orgaan of instituut en niet – zoals nu meestal het geval is – gekoppeld te zijn aan een beroepsvereniging en haar belangen.

8 Conclusie

De vraag naar coaching lijkt in de afgelopen jaren te zijn toegenomen en ook het aantal wetenschappelijke publicaties over coaching is gestaag gegroeid. Afgaande op spaarzaam klanttevredenheidonderzoek en meta-analyses lijkt coaching bij te dragen aan de ontwikkeling en het welzijn van coachees. Er is echter nog weinig kennis over het coachproces en over effectieve en minder effectieve methoden van coaching.
Coaches ontlenen hun methoden ten dele aan de psychotherapie, een setting waarin het toepassen van evidence-based methoden de norm is. Daarnaast gebruiken coaches methoden waarvan de theoretische basis ontbreekt of onduidelijk is. Zowel het onderzoek naar coaching als de praktijk vraagt om een nadere theoretische en empirische verdieping. Voor het onderzoek betekent dit dat onderzoekers zich meer moeten gaan richten op het bestuderen van het coachproces en het toetsen van de effectiviteit van specifieke (en veelgebruikte) coachmethoden. Voor de praktijk betekent dit dat coaches en wetenschappers basiscriteria moeten ontwikkelen waaraan goede coachmethoden moeten voldoen. Daarnaast is het van belang dat de certificering van coaches wordt uitgevoerd door een onafhankelijke instelling die kwaliteitsnormen voor accreditatie hanteert. Hierdoor kunnen de kwaliteit en effectiviteit van coaching beter worden gegarandeerd. Vanuit zowel coachees als organisaties is er vraag naar een goede coach. Als de coachingspraktijk verder professionaliseert, zullen ze die met grotere zekerheid kunnen vinden.

Praktijkbox
Wat betekenen de resultaten voor de praktijk?
- Coaches zijn effectiever als ze (1) op ondersteunende wijze met coachees communiceren én zekerheid uitstralen, (2) coachees het voortouw laten nemen bij het stellen van coachingdoelen en (3) met coachees afstemmen hoe doelen bereikt kunnen worden.
- Voor een goede coach-coachee-werkrelatie lijkt het van belang dat de werk- en denkstijlen van coach en coachee op elkaar aansluiten.

- Coaches kunnen coachees aanzetten tot systematisch reflecteren en ze helpen om: (1) opwaarts te denken bij 'wat-als'-reflecties, (2) reflecties gedetailleerd en accuraat te verwoorden, (3) te fantaseren over alternatieve scenario's van gebeurtenissen, (4) conclusies te trekken die voor henzelf relevant zijn en door hen kunnen worden gecontroleerd, (5) vrij te fantaseren over mogelijke strategieën, en (6) concrete implementatie-intenties te formuleren.
- Coaches doen er goed aan om alleen tests te gebruiken die valide zijn gebleken en coachmethoden toe te passen die theoretisch en/of empirisch zijn gefundeerd.
- Coaching behoeft verdere professionalisering. Dit kan worden bereikt door (1) het op theoretische gronden evalueren van gangbare coachmethoden, (2) het empirisch toetsen van de effectiviteit van die methoden, en (3) het op solide wijze certificeren van gekwalificeerde coaches.

Noot

1 Alleen de wetenschappelijke publicaties binnen de domeinen Psychology en Business, Management and Accounting zijn meegenomen in deze telling. Publicaties met betrekking tot coaching in sport en onderwijs zijn niet meegeteld.

Literatuur

Aarntzen, L., Derks, B., Van Steenbergen, E., Ryan, M., & Van der Lippe, T. (in press). Work-family guilt as a straightjacket. An interview and diary study on consequences of mothers' work-family guilt. *Journal of Vocational Behavior.* doi:10.1016/j.jvb.2019.103336

Allworth, E., & Passmore, J. (2012). Using psychometrics and psychological tools in coaching. In J. Passmore (Ed.), *Psychometrics in coaching: Using psychological and psychometric tools for development* (pp. 7-24). Kogan Page Publishers.

Andersen, R. (2019). Aantal zelfstandige coaches stijgt explosief – iedereen zijn eigen coach. *de Volkskrant*, 11 maart 2019. Retrieved from https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/aantal-zelfstandige-coaches-stijgt-explosief-iedereen-zijn-eigen-coach~bfda557c/

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*, 70-88.

Baron, L., & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, *20*, 85-106.

Blackman, A., Moscardo, G., & Gray, D. E. (2016). Challenges for the theory and practice of business coaching: A systematic review of empirical evidence. *Human Resource Development Review*, *15*, 459-486.

Bordin, E. S. (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, *16*, 252-260.

Bozer, G., & Jones, R. J. (2018). Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: A systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *27*, 342-361.

Bozer, G., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2014). Executive coaching: Guidelines that work. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, *28*, 9-14.

Breevaart, K., & Tims, M. (2019). Crafting social resources on days when you are emotionally exhausted: The role of job insecurity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *92*, 806-824.

Buera, F. J., & Kaboski, J. P. (2012). The rise of the service economy. *American Economic Review*, *102*, 2540-2569.

Colbert, A. E., Kristof-Brown, A. L., Bradley, B. H., & Barrick, M. R. (2008). CEO transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams. *Academy of Management Journal*, *51*, 81-96.

Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. A. (2018). *The complete handbook of coaching*. Sage.

De Cooman, R., Vantilborgh, T., Bal, M., & Lub, X. (2016). Creating inclusive teams through perceptions of supplementary and complementary person-team fit: Examining the relationship between person-team fit and team effectiveness. *Group & Organization Management*, *41*, 310-342.

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*, 40-57.

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*, 189-207.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 499-512.

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*, 209-233.

Ellis, S., Carette, B., Anseel, F., & Lievens, F. (2014). Systematic reflection: Implications for learning from failures and successes. *Current Directions in Psychological Science*, *23*, 67-72.

Epstude, K., & Roese, N. J. (2008). The functional theory of counterfactual thinking. *Personality and Social Psychology Review*, *12*, 168-192.

Faude-Koivisto, T. S., Wuerz, D., & Gollwitzer, P. M. (2009). Implementation intentions: The mental representations of cognitive procedures in if-then planning. In K. D. Markman, W. M. Klein, & J. A. Suhr (Eds.), *Handbook of imagination and mental simulation* (pp. 69-85). New York: Psychology Press.

Federatie medisch specialisten. (2016). *Medisch Specialist 2025: Trends & ontwikkelingen Medisch specialistische zorg*. Retrieved from https://www.demedischspecialist.nl/sites/default/files/MS2025_Trends_en_ontwikkelingen.pdf

French, K. A., Dumani, S., Allen, T. D., & Shockley, K. M. (2018). A meta-analysis of work-family conflict and social support. *Psychological Bulletin*, *144*, 284-314.

Gessnitzer, S., & Kauffeld, S. (2015). The working alliance in coaching: Why behavior is the key to success. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *51*, 177-197.

Grant, A. M. (2003). The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, *31*, 253-263.

Grant, A. M., & Gerrard, B. (2020). Comparing problem-focused, solution-focused and combined problem-focused/solution-focused coaching approach: solution-focused coaching questions mitigate the negative impact of dysfunctional attitudes. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, *13*, 61-77.

Grant, A., & O'Connor, S. (2019). A brief primer for those new to coaching research and evidence-based practice. *The Coaching Psychologist*, *15*, 3-10.
Graßmann, C., Schölmerich, F., & Schermuly, C. C. (2020). The relationship between working alliance and client outcomes in coaching: A meta-analysis. *Human Relations*, *73,* 35-58.
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*, e0159137.
Hall, D. T., Yip, J., & Doiron, K. (2018). Protean careers at work: Self-direction and values orientation in psychological success. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*, 129-156.
Hayes, S. C., Strosahl, K., & Wilson, K. G. (1999). *Acceptance and commitment therapy: Understanding and treating human suffering*. New York: Guilford.
Higgins, E. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, *52*, 1281-1300.
Hooftman, W. E., Mars, G. M. J., Janssen, B., De Vroome, E. M. M., Janssen, B. J. M., Pleijers, A. J. S. F., … Van den Bossche, S. N. J. (2019). *Nationale enquête arbeidsomstandigheden 2018: Methodologie en globale resultaten*. Leiden/Heerlen: TNO/CBS.
Horvath, A. O., & Greenberg, L. S. (1989). Development and validation of the Working Alliance Inventory. *Journal of Counseling Psychology*, *36*, 223-233.
Houtman, I., Van der Ploeg, K., De Vroome, E., & Ramaekers, M. (2019). *Arbobalans 2018: Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland*. TNO, Leiden.
Ianiro, P. M., Lehmann-Willenbrock, N., & Kauffeld, S. (2015). Coaches and clients in action: A sequential analysis of nonverbal interpersonal styles in coach-client interactions. *Journal of Business and Psychology, 30*, 435-456.
Ianiro, P. M., Schermuly, C. C., & Kauffeld, S. (2013). Why interpersonal dominance and affiliation matter: An interaction analysis of the coach-client relationship. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, *6*, 25-46.
Jansen, K. J., & Kristof-Brown, A. L. (2005). Marching to the beat of a different drummer: Examining the impact of pacing congruence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *97*, 93-105.
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*, 249-277.
Kemp, T. (2008). Self-management and the coaching relationship: Exploring coaching impact beyond models and methods. *International Coaching Psychology Review*, *3*, 32-42.
Kemper, K. J., Schwartz, A., Wilson, P. M., Mahan, J. D., Schubert, C. J., Staples, B. B., … Batra, M. (2020). Burnout in pediatric residents: three years of national survey data. *Pediatrics*, *145*, 1-11.
Kimpara, S., Brunet, H., Beutler, L. E., & Alsante, J. (2016). Client, therapist, and treatment variables: Client-therapist 'matching'. In S. Maltzman (Ed.), *The Oxford handbook of treatment processes and outcomes in psychology: A multidisciplinary, biopsychosocial approach* (pp. 157-182). New York: Oxford University Press.
Klonek, F., Will, T., Ianiro-Dahm, P., & Kauffeld, S. (in press). Opening the career counseling black box: Behavioral mechanisms of empathy and working alliance. *Journal of Career Assessment*. doi:10.1177/1069072719865159
Kotera, Y., & Sweet, M. (2019). Comparative evaluation of neuro-linguistic programming. *British Journal of Guidance & Counselling*, *47*, 744-756.
Kristof-Brown, A. L., & Stevens, C. K. (2001). Goal congruence in project teams: Does the fit between members' personal mastery and performance goals matter? *Journal of Applied Psychology*, *86*, 1083-1095.

Lambert, M. (2004). The efficacy and effectiveness of psychotherapy. In M. J. Lambert (Ed.), *Bergin and Garfield's handbook of psychotherapy and behavior change* (pp. 139-193). New York: Wiley.

Lankau, M. J., Ward, A., Amason, A., Ng, T., Sonnenfeld, J. A., & Agle, B. R. (2007). Examining the impact of organizational value dissimilarity in top management teams. *Journal of Managerial Issues*, *19*, 11-34.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, *57*, 705-717.

Magill, M., Apodaca, T. R., Borsari, B., Gaume, J., Hoadley, A., Gordon, R. E., … Moyers, T. (2018). A meta-analysis of motivational interviewing process: Technical, relational, and conditional process models of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, *86*, 140-157.

Markman, K. D., Klein, W. M., & Suhr, J. A. (2012). *Handbook of imagination and mental simulation*. Psychology Press.

McKelley, R. A., & Rochlen, A. B. (2010). Conformity to masculine norms and preferences for therapy or executive coaching. *Psychology of Men & Masculinity*, *11*, 1-14.

Miller, W. R., & Mount, K. A. (2001). A small study of training in motivational interviewing: Does one workshop change clinician and client behavior? *Behavioural and Cognitive Psychotherapy*, *29*, 457-471.

Miller, W. R., & Rollnick, S. (2013). *Motivational interviewing: Helping people change*. New York, NY: Guilford Press.

Neff, K. D., Kirkpatrick, K. L., & Rude, S. S. (2007). Self-compassion and adaptive psychological functioning. *Journal of Research in Personality*, *41*, 139-154.

Ngai, L. R., & Petrongolo, B. (2017). Gender gaps and the rise of the service economy. *American Economic Journal: Macroeconomics*, *9*, 1-44.

NOBCO. (2018). *Benchmark 2018: Samenstelling Nederlandse coachmarkt*. Retrieved from https://www.nobco.nl/onderzoek/kennisbank/benchmark-coaching

Norcross, J. C., & Lambert, M. J. (2018). Psychotherapy relationships that work III. *Psychotherapy*, *55*, 303-315.

Norcross, J. C., & Wampold, B. E. (2011). Evidence-based therapy relationships: Research conclusions and clinical practices. *Psychotherapy*, *48*, 98-102.

O'Broin, A., & Palmer, S. (2010). Exploring key aspects in the formation of coaching relationships: Initial indicators from the perspective of the coachee and the coach. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, *3*, 124-143.

Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W. B. (2012). Don't leave your heart at home. *Career Development International*, *17*, 537-56.

Palmer, S. (2007). PRACTICE: A model suitable for coaching, counselling, psychotherapy and stress management. *The Coaching Psychologist, 3*, 71-77.

Palmer, S., & Whybrow, A. (Eds.). (2018). *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners*. Routledge.

Passmore, J., & Rowson, T. (2019). Neuro-linguistic programming: A review of NLP research and the application of NLP in coaching. *International Coaching Psychology Review*, *14*, 57-69.

Phillips, K. W., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (2006). Surface-level diversity and decision-making in groups: When does deep-level similarity help? *Group Processes & Intergroup Relations*, *9*, 467-482.

Pluut, H., Ilies, R., Curşeu, P. L., & Liu, Y. (2018). Social support at work and at home: Dual-buffering effects in the work-family conflict process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *146*, 1-13.

Rambam. (2020). *Heel Holland coacht*, tv-uitzending BNNVARA, 30-01-2020.
Rentsch, J.R., Delise, L.A., & Hutchison, S. (2008). Cognitive similarity configurations in teams: In search of the team mindmeld™. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations* (pp. 241-266). New York: Psychology Press.
Salmela-Aro, K., & Upadyaya, K. (2018). Role of demands-resources in work engagement and burnout in different career stages. *Journal of Vocational Behavior*, *108*, 190-200.
Schaufeli, W. B. (2018). Burnout: Feiten en fictie. *De Psycholoog*, *53*, 10-20.
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*, 293-315.
Schlegel, R. J., Hicks, J. A., Davis, W. E., Hirsch, K. A., & Smith, C. M. (2013). The dynamic interplay between perceived true self-knowledge and decision satisfaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, *104*, 542-558.
Selfhout, M., Denissen, J., Branje, S., & Meeus, W. (2009). In the eye of the beholder: Perceived, actual, and peer-rated similarity in personality, communication, and friendship intensity during the acquaintanceship process. *Journal of Personality and Social Psychology*, *96*, 1152-1165.
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*, 135-145.
Solms, L., Van Vianen, A. E. M., Theeboom, T., Koen, J., De Pagter, A. P., & De Hoog, M. (2019). Keep the fire burning: A survey study on the role of personal resources for work engagement and burnout in medical residents and specialists in the Netherlands. *BMJ Open*, *9*, 1-13.
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*, 73-95.
Stein, R., & Swan, A. B. (2019). Evaluating the validity of Myers-Briggs Type Indicator theory: A teaching tool and window into intuitive psychology. *Social and Personality Psychology Compass*, *e1243*, 1-11.
Strauss, J. P., Barrick, M. R., & Connerley, M. L. (2001). An investigation of personality similarity effects (relational and perceived) on peer and supervisor ratings and the role of familiarity and liking. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *74*, 637-657.
Sutzko, D. C., Boniakowski, A. E., Nikolian, V. C., Georgoff, P. E., Matusko, N., Thompson-Burdine, J. A., … Sandhu, G. (2019). Alignment of personality is associated with increased intraoperative entrustment. *Annals of Surgery*, *270*, 1058-1064.
Theeboom, T. (2016). *Workplace coaching: Processes and effects*. Doctoral Dissertation Faculty of Social and Behavioural Sciences, University of Amsterdam.
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*, 1-18.
Theeboom, T., Beersma, B., & Van Vianen, A. E. M. (2016). The differential effects of solution-focused and problem-focused coaching questions on the affect, attentional control and cognitive flexibility of undergraduate students experiencing study-related stress. *The Journal of Positive Psychology*, *11*, 460-469.
Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). The development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, *80*, 173-186.
Van der Meer, E. J. (2009). *Coaching: Effecten en succesfactoren. Een studie naar werkgerelateerde coaching, bekeken door de ogen van de coachee.* Masterthese Universiteit Utrecht.

Van Laethem, M., Van Vianen, A. E. M., & Derks, D. (2018). Daily fluctuations in smartphone use, psychological detachment, and work engagement: The role of workplace telepressure. *Frontiers in Psychology*, *9, 1808*. doi:10.3389/fpsyg.2018.01808

Van Vianen, A. E. M. (2013). *Dynamische loopbanen, een kwestie van vooruitkijken*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Van Vianen, A. E. M., De Pater, I. E., & Preenen, P. T. Y. (2019). Career Success: Employability and the Quality of Work Experiences. In J. A. Athanasou, & H. N. Perera (Eds.), *International handbook of career guidance* (pp. 241-262). Springer International Publishing.

Vermeren, P. (2013). De ongewenste populariteit van typologieën. *Gedrag en Organisatie*, *4*, 405-430.

Vrij, A., Hartwig, M., & Granhag, P. A. (2019). Reading lies: Nonverbal communication and deception. *Annual Review of Psychology*, *70*, 295-317.

Whitmore, J. (1992). *Coaching for performance: A practical guide to growing your own skills (People Skills for Professionals)*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Will, T., Schulte, E. M., & Kauffeld, S. (2019). Coach's expressed positive supportive behaviour linked to client's interest to change: An analysis of distinct coaching phases. *Coaching Theory & Praxis*, *5*, 1-10.

Wiseman, R., Watt, C., Ten Brinke, L., Porter, S., Couper, S. L., & Rankin, C. (2012). The eyes don't have it: Lie detection and neuro-linguistic programming. *PloS one*, *7*, e40259.

Career coaching and coaching at work

Van Vianen, A. E. M., Solms, L., & Koen, J. (2020), Gedrag & Organisatie, volume 33, no. 2, pp. 95-115

Employees increasingly want coaching in their work and career in order to deal with their work-life balance, stress or burn-out, self-development and career choices. Research shows that this wish for coaching does not seem to relate to a failing work environment but rather to a desire to develop and strengthen personal resources. Research also shows that coaching is effective, but more and better research is needed to robustly demonstrate the effectiveness of coaching. Furthermore, little is known about what exactly happens during coaching. Both the quality of the coach-coachee working relationship and the test and methods used by coaches may influence the effectiveness of coaching. More research is needed on coach-client fit and whether this fit affects the quality of the working relationship and the effectiveness of coaching. Coaches use tests and methods that are theoretically grounded and – within other domains – empirically tested, but they also use non-validated tests and coaching methods for which there is no theoretical or empirical basis. We advocate a further professionalization of coaching in which the use of evidence-based methods becomes the norm and coaches' competencies are independently and professionally tested.

Keywords: coaching, personal resources, effectiveness, coach-coachee fit, evidence-based