

# De cliëntgerichte verschijningsvorm

Een vergelijkend onderzoek naar de betekenis van de relatie met de *executive* coach en de psychotherapeut op de effecten van het traject



**Naam:** Moniek Veldhoven

**Studentnummer:** 80015

[moniek.veldhoven@student.uvh.nl](mailto:moniek.veldhoven@student.uvh.nl)

**Masterthesis Humanistiek UvH – MA-00**  
**Kritische Organisatie- en Interventiestudies en Geestelijke Begeleiding**  
**Afstudeercoördinator:** Wander van der Vaart

Eindhoven, 31 augustus 2018

# Inhoud

<b>Samenvatting</b>	<b>2</b>
<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Probleemstelling</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Doelstelling</b>	<b>10</b>
<b>1.3 Vraagstelling</b>	<b>11</b>
<b>1.4 Relevantie</b>	<b>12</b>
<b>1.4.1 Wetenschappelijke relevantie</b>	<b>12</b>
<b>1.4.2 Maatschappelijke relevantie</b>	<b>13</b>
<b>1.5 Hoofdstukindeling</b>	<b>13</b>
<b>2. Theoretisch kader</b>	<b>14</b>
<b>2.1 <i>Executive</i> coaching</b>	<b>14</b>
<b>2.2 Effecten van <i>executive</i> coaching</b>	<b>19</b>
<b>2.3 Effecten werkrelatie cliënt-coach binnen <i>executive</i> coaching</b>	<b>21</b>
<b>2.4 Effecten werkrelatie cliënt-therapeut binnen psychotherapie</b>	<b>24</b>
<b>2.5 Betekenisgeving</b>	<b>27</b>
<b>3. Methodologie</b>	<b>29</b>
<b>3.1 Type onderzoek</b>	<b>30</b>
<b>3.2 Dataverzameling</b>	<b>31</b>
<b>3.2.1 Selectie van respondenten</b>	<b>31</b>
<b>3.2.2 Interviewtechniek</b>	<b>32</b>
<b>3.3 Analyse</b>	<b>33</b>
<b>3.3.1 Rol van de onderzoeker</b>	<b>34</b>
<b>3.3.2 Rol van het theoretisch kader</b>	<b>34</b>
<b>3.4 Validiteit</b>	<b>35</b>
<b>3.4.1 Interne validiteit</b>	<b>35</b>

3.4.2 Externe validiteit	36
3.5 Betrouwbaarheid	37
3.5.1 Interne betrouwbaarheid	37
3.5.2 Externe betrouwbaarheid	37
4. Uitkomsten en resultaten	39
4.1 Belangrijkste bevindingen en beantwoording deelvragen	39
4.1.1 Bevindingen cluster 4	39
4.1.2 Bevindingen cluster 1	43
4.1.3 Bevindingen cluster 2	46
4.1.4 Bevindingen cluster 3	49
5. Conclusie en discussie	55
5.1 Conclusie	55
5.1.1 Overeenkomsten tussen coaching en psychotherapie	55
5.1.2 Verschillen tussen coaching en psychotherapie	56
5.1.3 Overige conclusies	57
5.2 Discussie	58
5.3 Mogelijkheden tot vervolgonderzoek	59
Bronnen	61
Bijlagen	68
Bijlage 1: Topiclijst interviews	68
Bijlage 2: Gesloten codelijst interviews	69
Bijlage 3: Samenvatting eerste analyse ATLAS.ti	70

De transcripten van de interviews en de teksten die bij de analyse aan de diverse codes zijn gekoppeld, zijn niet in de bijlage opgenomen vanwege de vertrouwelijkheid daarvan. De transcripten en analyses zijn wel bij de onderzoeker bekend en kunnen desgewenst, op voorwaarde van uitdrukkelijke toestemming hiertoe van de respondenten, worden opgevraagd.

# Samenvatting

In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de vraag op welke manier de betekenis die de cliënt aan de werkrelatie met de coach geeft een rol speelt in de effectiviteit van *executive* coaching en in hoeverre dit effect vergelijkbaar is met wat hierover bekend is vanuit bestaande onderzoeken op het gebied van psychotherapie.

Waar coaching nog een relatief nieuw discipline is, rust psychotherapie op een jarenlange wetenschappelijke traditie. Onderzoeken naar effectiviteit van coaching zijn nog relatief nieuw en dun gezaaid, terwijl er al veel en overtuigend onderzoek is gedaan naar effectiviteit van psychotherapie. In dit onderzoek is gezocht naar gelijkenissen tussen de betekenis van de relatie met de coach in relatie tot de effectiviteit van het coaching-traject en de betekenis van de relatie met de therapeut in relatie tot de effectiviteit van psychotherapie, met als doel om te komen tot een bredere theoretische onderbouwing van de betekenis van de werkrelatie met de coach in relatie tot de effectiviteit van het coaching-traject.

Het onderzoek bestaat uit een theoretisch kader, waarin de effecten van de relatie tussen coach-cliënt in *executive* coaching nader zijn gedefinieerd en waarin de effecten van de relatie tussen therapeut-cliënt in psychotherapie nader zijn gedefinieerd. Ook is in het theoretisch kader aandacht besteed aan verschillende definities van betekenisgeving. Daarnaast zijn zes respondenten geïnterviewd middels een semi-gestructureerd interview met hoofdzakelijk open vragen. De analyse van de interviews vond plaats middels een codelijst, welke is afgeleid van het theoretisch kader.

De analyse van de resultaten van het onderzoek hebben geleid tot een aantal bevindingen die overeenkomstig zijn met de bestaande literatuur over de betekenis van de relatie coach-cliënt en psychotherapeut-cliënt en een aantal toevoegingen op de bestaande literatuur. Een overeenkomst tussen de betekenis die de cliënt aan de relatie met de coach en de psychotherapeut geeft en de samenhang met de effectiviteit van het traject kwamen tot uiting in de Rogeriaanse benadering van warmte en aandacht, welke voor een positieve relatie en daarmee samenhangende hogere verbondenheid van de cliënt met het traject zorgde, wat voor de geïnterviewde respondenten tot een positief eindresultaat van het traject leidde. Daarnaast was een belangrijke overeenkomst tussen coaching en psychotherapie dat de vorm van het

traject niet leidend is voor het slagen van het traject. Een gevoel van vertrouwen in de coach is dat wel.

Als toevoeging op bestaande literatuur is als resultaat van dit onderzoek naar voren gekomen dat de respondenten welke een *executive* coaching-traject hebben gevolgd, aangaven dat de tijdelijkheid van de coaching-relatie bijdroeg aan de effectiviteit van het traject. Ook noemen zij de mate van professionele gelijkenissen tussen hen en de coach als een betekenisvol aspect aan hun relatie met de coach, hetgeen eveneens bijdraagt aan de effectiviteit die zij ervoeren van het coaching-traject. Deze conclusies zijn niet terug te vinden in literatuur met betrekking tot psychotherapie en lenen zich voor vervolgonderzoek.

# Voorwoord

Voor u ligt de scriptie ‘De cliëntgerichte verschijningsvorm – een vergelijkend onderzoek naar de betekenis van de relatie met de coach en de psychotherapeut op de effecten van het traject’.

Samen met mijn afstudeerbegeleider deel ik een honger naar kennis over coaching. Samen zijn we op zoek gegaan naar een hoofdvraag en deelvragen welke de lading dekten van wat we exact wilden onderzoeken. Dit bleek nog behoorlijk complex te zijn vanwege de vele variabelen: zowel de betekenis van de relatie met de coach en het effect daarvan op de uitkomsten van het coaching-traject dat er vanuit cliëntperspectief was, als de theoretische onderbouwing van de effecten van coaching en psychotherapie moesten met elkaar in samenhang worden gebracht. Een rijke wetenschappelijke traditie werd daarmee in verband gebracht met een relatief jonge wetenschap en met persoonlijke ervaringen van de respondenten die werden geïnterviewd.

Voor dit onderzoek zijn zes respondenten geïnterviewd, welke mij deelgenoot hebben gemaakt van een aantal van de grootste uitdagingen die zij op professioneel- en leidinggevend vlak hebben ervaren. Zij vertelden mij op welke manier de relatie met hun coach hen al dan niet verder heeft geholpen in de uitdagingen die zij tegenkwamen. Ik dank hen voor hun openheid.

Tijdens het schrijven van deze scriptie ben ik de nodige persoonlijke uitdagingen tegengekomen, maar door de steun van mijn ouders, mijn partner en mijn zusje die in dezelfde periode afstudeerde, heb ik me gesterkt gevoeld en heb ik door kunnen zetten op moeilijke momenten. Ook het samen studeren met vrienden heeft het hele proces nét wat makkelijker gemaakt. Tot slot waren er ook nog mijn collega’s, die mij hebben zien worstelen in de verdeling van mijn aandacht tussen een veeleisende baan en de pittige opgave die het schrijven van een scriptie is. U ziet het, dankzij alle bovengenoemde personen is het gelukt om mijn studie, en daarmee een mooie periode in mijn leven die vol ontwikkeling zat, tot een goed einde te brengen.

Moniek Veldhoven

31 augustus 2018

# 1. Inleiding

Daar waar de wetenschappelijke traditie rondom coaching nog jong is, is de wetenschappelijke traditie waar psychotherapie op gebaseerd is al bijna 90 jaar oud. Al sinds 1930 wordt onderzoek verricht naar de effectiviteit van psychotherapie, met overtuigende resultaten. Door op het gebied van coaching een verdere afbakening gemaakt naar *executive coaching*, wordt de definitie van coaching ingeperkt tot een vorm van coaching waar een groot deel van de hedendaagse onderzoeken op het gebied van coaching over gaat. Daarmee is *executive coaching* een relatief een relevante en ook theoretisch goed onderbouwde vorm van coaching.

Het feit dat er nog weinig onderzoek is gedaan naar effectiviteit van coaching, alsmede de wetenschappelijk onderbouwde stelling dat niet de vorm, maar de werkrelatie tussen de coach en de cliënt de belangrijkste graadmeter is voor het al dan niet laten slagen van het traject, vormden de aanleiding om de betekenis van de werkrelatie tussen de cliënt en de coach te onderzoeken en deze te koppelen aan de rijke onderzoekstraditie vanuit de psychotherapie. Door middel van een literatuuronderzoek en interviews is getracht dit te bewerkstelligen.

## 1.1 Probleemstelling

De effectiviteit van coaching is een onderwerp dat op dit moment zeer actueel is. Op de website van NOBCO (Nederlandse orde van beroepscoaches) is effectiviteit van coaching een veelvoorkomend onderwerp in e-magazines en artikelen, maar ook op internationaal gebied zijn er de laatste jaren veel wetenschappelijke onderzoeken naar de effectiviteit van coaching uitgevoerd (o.a. Burger en De Haan (2015), Jones, Woods en Guillaume (2015), Theeboom, Beersma en Van Vianen (2014)).

Op basis van bestaande onderzoeken naar de effectiviteit van coaching zijn vervolgens meta-onderzoeken uitgevoerd. Die meta-onderzoeken zijn hoofdzakelijk kwantitatief van aard en stellen verschillende onderzoeken naar het meten van effectiviteit aan de orde. Daarbinnen wordt vervolgens gezocht naar overeenkomsten en verschillen tussen de onderzoeken. De resultaten roepen verschillende vragen op, die regelmatig aanleiding geven tot vervolgonderzoek. Ook blijkt dat onderzoekers vaak niet volledig zijn; zij geven niet altijd informatie over wie de coach is, wie er gecoacht werd, wat het doel van de coaching is, hoe

lang de coaching duurde en welke methode er gehanteerd werd (Jones et al., 2015). Ook dat roept nieuwe vragen op.

Het aantal coaches op organisatiegebied stijgt wereldwijd. Verschillende professionals presenteren zich als coach op diverse terreinen. Zij voeren interventies uit op terreinen zoals leiderschapsontwikkeling, organisatieverandering, persoonlijke ontwikkeling en ondersteuning van managementeducatie (Bono et al., 2009). Coaching is geen beschermd beroep en de definitie van coaching kan zeer uiteenlopend worden ingevuld. Binnen dit onderzoek wordt de definitie van coaching zoals bepaald door de NOBCO en van het EMCC (European Mentoring & Coaching Council) als uitgangspunt genomen. Deze twee instituties zijn respectievelijk in Nederland en in Europa de grootste spelers in het veld als het gaat om de professionalisering en certificering van coaches.

De NOBCO heeft in 2004 een definitie van coaching vastgesteld. Deze definitie is als volgt:

*“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*
- *Het exploreren, ontwikkelen en toepassen van eigen mogelijkheden*

*Coach en gecoachte nemen ieder hun verantwoordelijkheid voor het proces.”*

(Website NOBCO – Definities van coaching)

In een onderbouwing van deze definitie door de NOBCO staat dat eerste zin voornamelijk het ‘wat’ beschrijft, de drie punten beschrijven het ‘waartoe’. De laatste zin (waar onder gecoachte ook een team kan worden verstaan dat als eenheid wordt gecoacht), beschrijft de belangrijkste uitgangspunten en voorwaarden. Deze laatste zin drukt impliciet ook de gelijkwaardigheid van de coach en gecoachte uit.

In 2010 is door de EMCC een definitie van coaching en mentoring vastgesteld. Deze definitie is de volgende:

*“Abstract definition of coaching and mentoring:*



*1. Coaching and mentoring are activities within the area of professional, organizational and personal development with focus on individuals, teams, organizations or wider contexts and with the special purpose to increase other persons' confidence in their own ideas and prospects and helping them to see and test alternative ways for improvement of competence, decision making and enhancement of quality of life. The relationship between coaches/mentors and clients is strictly confidential.*

*2. Within organizational contexts coaching and mentoring may include 'one-to-several' or 'several-to-several' coaching or mentoring activities/interactions. The coaches and mentors may be internal or external.*

*3. A professional accredited coach is an expert in establishing a relationship with people in a series of conversations with the purpose of:*

*3.1 serving the clients to improve their performance or enhance their personal development, or both, choosing their own goals and ways of doing it;*

*3.2 interacting with each person or group by applying one or more relevant methods, according to standards and ethical principles set up by a professional association such as EMCC, AC or ICF.*

*4. Mentoring is a developmental process wherein a person (mentee) seeking to acquire certain abilities interacts with a person (mentor) acknowledged to have these abilities, for the purpose of the seeker to acquire knowledge, develop a skill or competence owned by the holder.*

*4.1 A mentor interacts with each person or group by applying one or more relevant methods, according to standards and ethical principles set up by a professional association such as EMCC, AC or ICF."*

(Bron: Website NOBCO – Definities van coaching)

De NOBCO heeft als Nederlandse partner van de EMCC deze definitie overgenomen. In dit onderzoek zal daarom de definitie van de EMCC leidend zijn en niet de eerder opgestelde definitie door de NOBCO.

In paragraaf 2.1 van dit onderzoek wordt in het theoretisch kader verder ingegaan op de definities van (*executive*) coaching. Binnen dit onderzoek wordt vanuit bovenstaande

definities een verdere afbakening gemaakt naar *executive* coaching. Deze vorm van coaching is een vorm waar een groot deel van de hedendaagse onderzoeken op het gebied van coaching over gaat en is daarmee een relevante en ook theoretisch goed onderbouwde vorm van coaching (Website NOBCO – Kenniscentrum). *Executive* coaching kan omschreven worden als een op maat gesneden vorm van organisatie- en leiderschapsontwikkeling waarbij iemand op een leidinggevende positie een aantal overeengekomen gesprekken voert met een deskundige coach op het gebied van persoonlijke ontwikkeling. Het is dus een vorm van organisatieontwikkeling door middel van gesprekken onder vier ogen ten behoeve van persoonlijke ontwikkeling (Burger en De Haan, 2015). Deze vorm van coaching vindt plaats binnen organisaties of met werk-gerelateerde doelen.

Nadat deze afbakening naar *executive* coaching gemaakt is, blijven er nog vele invalshoeken over om de effectiviteit van coaching mee te onderzoeken. Uit de metastudies die gedaan zijn naar onderzoeken over effectiviteit van coaching komen een aantal nieuwe vragen naar voren. Zo zijn bijvoorbeeld affectieve effecten, effecten op gedrag en vaardigheden en opbrengsten op individueel niveau onderzocht, maar is er zelden onderzoek gedaan naar cognitieve opbrengsten van coaching of naar resultaten op team- of organisatieniveau (Jones et al., 2015). Er zijn aanleidingen tot vervolgonderzoek te over.

De twee aanleidingen tot vervolgonderzoek die als uitgangspunt worden genomen binnen dit onderzoek, en die daarmee ook de probleemstelling bepalen, zijn de volgende twee uitkomsten van metastudies over de effecten van coaching. Ten eerste blijkt uit een aantal studies dat er meer theorievorming nodig is over effectiviteit van coaching, zodat onderzoekers van vergelijkbare en duidelijke concepten uit kunnen gaan (Theeboom et al., 2014). Er wordt nu gebruik gemaakt van een aantal kwantitatieve meetinstrumenten, maar het lijkt er op dat de kwalitatieve fundering daarvan nog niet geheel afgerond is. Daardoor blijven er delen van de realiteit onderbelicht. Kwalitatief onderzoek leidt tot meer inzicht in de praktijk van coaching en in hoe de effectiviteit van coaching beleefd wordt. Dit kan uiteindelijk leiden tot een breder palet aan invalshoeken voor onderzoek naar de effectiviteit van coaching dat beter aansluit bij wat er daadwerkelijk gebeurt in coaching-praktijken. Ten tweede blijkt uit onderzoek dat niet de duur van het coaching-traject of de gehanteerde methode de meeste invloed heeft op het effect van coaching, maar dat de werkrelatie tussen de coach en de cliënt en de zelfredzaamheid van de cliënt een veel grotere rol hebben (De Haan et al., 2011).

In een breed kwantitatief onderzoek, uitgevoerd onder ruim 1100 coaches, 1800 cliënten, 82 sponsoren uit de organisaties van de cliënten (lijnmanagers of directeuren) uit 35 landen, blijkt dat de relatie tussen cliënt en coach het sterkst samenhangt met de uitkomsten van coaching (De Haan en Duckworth, 2013). Welke aspecten van betekenisgeving in deze relatie van belang zijn, wordt in dit kwantitatieve onderzoek niet bevraagd of geanalyseerd. Onderzoek naar betekenisgeving leent zich dan ook eerder voor kwalitatief onderzoek dan voor kwantitatief onderzoek.

## **1.2 Doelstelling**

Binnen dit onderzoek wordt door middel van interviews vanuit cliëntperspectief inzicht geboden in het belang van de betekenis van de werkrelatie tussen cliënt en coach voor het effect van coaching. De inzichten uit de interviews worden vergeleken met inzichten uit literatuur over het belang van de relatie tussen therapeut en cliënt binnen psychotherapie, om op die manier te onderzoeken of en in hoeverre er overeenkomsten zijn.

De vraag naar dit effect dient een tweeledig doel. Ten eerste wordt duidelijk wat een cliënt verstaat onder een goede of slechte relatie met de coach, waardoor er meer duiding gegeven kan worden aan wat een goede of slechte relatie definieert. Daardoor kan ook onderzocht worden of dit vergelijkbaar is met eerdere inzichten uit onderzoek op het gebied van psychotherapie. Op het gebied van psychotherapie is veelvuldig onderzoek gedaan naar de effectiviteit van behandelingen. Deze effecten worden al sinds 1930 aan de hand van dezelfde typevragen onderzocht. Daardoor zijn er inmiddels vele onderzoeken met overtuigende resultaten over de effectiviteit van psychotherapie (McKenna en Davis, 2009). Hoewel coaching en psychotherapie niet hetzelfde doel hebben, is het onderzoek naar de effectiviteit van psychotherapie te vergelijken met onderzoek naar de effectiviteit van coaching. Beide werkvormen zijn een vorm van persoonlijke interventie gebaseerd op een hulprelatie (De Haan et al., 2011). Ook in het bovengenoemde kwalitatief onderzoek naar de effectiviteit van coaching wordt het voorzichtige standpunt ingenomen dat de onderzoekers verwachten dat *executive* coaching min of meer dezelfde resultaten oplevert als psychotherapie, al zijn de effecten niet zo sterk als bij psychotherapie (De Haan en Duckworth, 2013). Ook verwachten de onderzoekers dat dezelfde factoren die een bijdrage leveren aan de effecten van psychotherapie, zoals de kwaliteit van de coachingrelatie, positieve verwachtingen en de persoonlijkheid van de therapeut en de patiënt, eveneens bijdragen aan de uitkomsten van

coaching. McKenna en Davis (2009) trekken eveneens de voorzichtige conclusie dat de invloed die de relatie tussen de cliënt en de coach heeft op de effecten van coaching vergelijkbaar zou kunnen zijn met een bekend fenomeen uit de psychotherapie, waarbinnen bekend is dat de karakteristieken van de therapeut en de kwaliteit van de relatie tussen cliënt en therapeut een grote rol spelen binnen de effectiviteit van de behandeling. In hoeverre dit fenomeen ook op coaching van toepassing is zal nader onderzoek moeten uitwijzen.

Een vergelijking tussen onderzoeksresultaten op het gebied van effectiviteit van coaching en psychotherapie zou als resultaat kunnen hebben dat de onderzoeksmethoden en -resultaten uit onderzoek naar de effectiviteit van psychotherapie parallellen vertoont met het onderzoek naar de effectiviteit van coaching. Aangezien onderzoek naar de effecten van psychotherapie bijna een eeuw op een vergelijkbare en overtuigende manier uitgevoerd wordt en onderzoek naar effecten van coaching nog slechts sinds enkele decennia, zou onderzoek uit het vakgebied van de psychotherapie een basis kunnen vormen voor vergelijkbaar en overtuigend onderzoek naar het effect van coaching.

Ten tweede wordt er door te vragen naar welke betekenis de aard van de relatie heeft en welke waardering de cliënt hieraan toekent duidelijk waar de relatie met de coach uit bestaat en hoe deze invloed heeft met betrekking tot de effecten van het coaching-traject. In de analyse van de uitkomsten van de interviews worden bestaande invalshoeken effectiviteit van coaching en effectiviteit van psychotherapie gehanteerd, maar wordt ook gezocht naar wat niet binnen deze bestaande invalshoeken te plaatsen is en wat uit het kwalitatieve onderzoek over de betekenisgeving aan de relatie met de coach door de cliënt naar voren komt. Op die manier wordt duidelijk of er meer criteria nodig zijn dan de huidige criteria die voor onderzoek naar de effectiviteit van coaching gehanteerd worden.

### **1.3 Vraagstelling**

De hoofdvraag bij dit onderzoek luidt als volgt:

*Op welke manier speelt de betekenisgeving van de cliënt aan de werkrelatie met de coach volgens de cliënt een rol in de effectiviteit van executive coaching*

*en in hoeverre is dit vergelijkbaar met wat hierover bekend is vanuit bestaande onderzoeken op het gebied van psychotherapie?*

Om een antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag, zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- 1. Op welke manier geeft de cliënt betekenis aan de werkrelatie met de coach?*
- 2. Wat is het effect van betekenisgeving van de werkrelatie met de coach volgens de cliënt op de resultaten van executive coaching?*
- 3. Welke invloeden op de effectiviteit van coaching anders dan de werkrelatie noemt de cliënt en welke betekenis wordt hieraan gegeven?*
- 4. In welke opzichten zijn er overeenkomsten of verschillen te zien tussen het effect van de betekenisgeving van de werkrelatie met de coach en wat hierover bekend is vanuit bestaande onderzoeken op het gebied van psychotherapie?*

## **1.4 Relevantie**

De relevantie van dit onderzoek valt uiteen in twee typen relevantie: wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie. In de volgende paragrafen worden deze typen relevantie toegelicht.

### **1.4.1 Wetenschappelijke relevantie**

Ten eerste is er zoals in paragraaf 1.1 is aangegeven behoefte aan conceptontwikkeling voor effecten van coaching, zodat er van heldere en vergelijkbare concepten uitgegaan kan worden in onderzoek naar de effecten van coaching. Ten tweede is de werkrelatie tussen coach en cliënt van invloed op het effect van coaching, maar wat er voor betekenis gegeven wordt aan de werkrelatie en waar dat vervolgens effect op heeft is niet duidelijk. Dit onderzoek draagt bij aan een verdere wetenschappelijke ontwikkeling van beide punten.

Zoals reeds in paragraaf 2.1 is aangegeven stoelt onderzoek naar de effectiviteit van psychotherapie op een rijke traditie. Onderzoek naar de effectiviteit van coaching is vrij nieuw. Als uit dit onderzoek naar voren komt dat de effecten van de relatie tussen cliënt en coach vergelijkbaar zijn met die van de relatie tussen de cliënt en psychotherapeut, dan kan dat betekenen dat onderzoek naar de effectiviteit van coaching de rijke traditie van onderzoek naar effectiviteit van psychotherapie, waaronder methoden en uitkomsten, breder in kan zetten om effectiviteitsonderzoek van coaching uit te voeren.

### **1.4.2 Maatschappelijke relevantie**

Coaching is een beroep dat in ontwikkeling is. Het aantal coaches is de laatste jaren sterk toegenomen. Uit een enquête van de *International Coaching Federation* (2012) blijkt dat er wereldwijd zo'n 47.500 geregistreerde coaches actief zijn. Dit aantal stijgt snel. Het is belangrijk dat er meer wetenschappelijk inzicht komt in effecten van coaching, omdat er anders geen onderbouwd antwoord is op kritiek of op vooronderstellingen en aannames. Ook bestaat zonder gedegen onderzoek naar effecten van coaching het risico dat coaches in individuele coaching-relaties een schadelijke aanpak kiezen, de situatie voor de cliënt verergeren of hun cliënt oneigenlijk beïnvloeden (Berglas, 2002).

Ook bezien in het licht van normatieve professionaliteit en normatieve professionalisering is onderzoek naar coaching relevant. In het denken over normatieve professionaliteit wordt gesteld dat professioneel handelen ook moreel handelen is (Van den Ende, 2011). Het begrip is ontwikkeld als kritische aanvulling op meer technisch-instrumentele opvattingen op professionaliteit. Normatieve professionalisering betreft vooral een kritische en reflexieve omgang met de normen en waarden die het professionele handelen mede bepalen. Coaching is een waardevol instrument om deze normen, waarden en het effect daarvan op het handelen nader te duiden en te expliciteren.

Tenslotte is de algemene ontwikkeling van het vakgebied dat coaching beslaat relevant voor de opleiding humanistiek, omdat coaching in het onderwijsbeleid van de UvH nadrukkelijk ingezet wordt als mogelijke beroepsinvulling voor humanistici (Werkboek Beroepsvaardigheden 1C: Organisatie (Coachingsvaardigheden)).

## **1.5 Hoofdstukindeling**

In het eerste hoofdstuk werd de inleiding op dit onderzoek en de onderzoeksopzet beschreven. In hoofdstuk twee wordt het theoretisch kader bij dit onderzoek weergegeven, waarin de kernconcepten uit de hoofd- en deelvragen theoretisch worden geduid. In het derde hoofdstuk wordt de methodologie bij dit onderzoek verder toegelicht, waarbij ook de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek aandacht krijgen. In het vierde hoofdstuk wordt een weergave van de onderzoeksresultaten per deelvraag gepresenteerd. Deze weergave van de onderzoeksresultaten is geformuleerd op basis van de kwalitatieve onderzoeksdata en een koppeling daarvan met de literatuur uit het theoretisch kader. Tenslotte sluit deze thesis af met een vijfde hoofdstuk waarin de conclusies en de discussie bij dit onderzoek wordt toegelicht.

## 2. Theoretisch kader

Binnen dit hoofdstuk wordt op basis van literatuuronderzoek een invulling gegeven aan de volgende termen:

- *Executive coaching*
- Effecten van *executive coaching*
- Effecten werkrelatie cliënt-coach binnen *executive coaching*
- Effecten werkrelatie cliënt-therapeut binnen psychotherapie
- Betekenisgeving

Het theoretisch kader wordt in dit onderzoek gebruikt om de kernbegrippen uit de hoofd- en deelvragen te conceptualiseren. De topiclijst bij de interviews welke als basis dienen voor de kwalitatieve dataverzameling wordt op het theoretisch kader gebaseerd. In paragraaf 3.3.2 wordt uitgebreider toelichting gegeven over de rol en positie van het theoretisch kader binnen dit onderzoek.

### 2.1 *Executive coaching*

In de onderzoeksopzet werd *executive coaching* reeds gedefinieerd als een op maat gesneden vorm van organisatie- en leiderschapsontwikkeling waarbij iemand op een leidinggevende positie een aantal overeengekomen gesprekken voert met een deskundige coach op het gebied van persoonlijke ontwikkeling (Burger en De Haan, 2015). In deze paragraaf zal een bredere definitie gegeven worden.

Waar de definitie die de NOBCO voor coaching hanteert vooral gericht is op de context van de coaching, kan ook een meer praktijkgerichte definitie worden gehanteerd die ook spreekt over de rol van de coach binnen het traject. Van de Pol doet hier een poging toe in het handboek “Coachen als professie” (2013):

*“Coachen is het op methodische en fenomenologische wijze faciliteren van de leer- en ontwikkelingsprocessen van de cliënt teneinde deze te helpen in zichzelf te veranderen wat hem belemmert en te versterken wat hem stimuleert, om zijn doelen te bereiken.”*

In deze definitie is duidelijk een meer contextuele en praktische insteek gekozen dan in de NOBCO-definitie. Van de Pol definieert in haar handboek ook wat een coach is:

*“Een coach is een opgeleide en getrainde professional die op methodische en fenomenologische wijze zijn cliënt of een team helpt te veranderen wat belemmert en versterkt wat stimuleert om bepaalde doelen te bereiken.”*

Ook in deze definitie komt het contextuele aspect van coaching naar voren: er wordt gewerkt met dat wat zich voordoet bij de cliënt of het team. De sterke organisatorische en/of professionele inbedding die de NOBCO in haar definitie maakt, is in deze definitie niet zozeer terug te vinden. Wel is er een doelgericht aspect in de definitie en wordt aan de definitie toegevoegd dat de coach op methodische en fenomenologische wijze te werk gaat. Met name de fenomenologische benadering levert een andere invalshoek op dan die van de NOBCO-definitie, welke meer gericht is op het behalen van professionele doelen. Van de Pol (2013) definieert de fenomenologische benadering als het kunnen ingaan op de directe, intuïtieve ervaringen van verschijnselen die zich voordoen in de beleving van de cliënt. Het ‘niet weten’ is hierin belangrijk: een coach moet met interesse en nieuwsgierigheid op het verhaal van de cliënt kunnen ingaan en aansluiten. De coach moet een belangrijke ervaring voor de klant herkennen en er gepast op kunnen ingaan en het fenomeen als werkelijk kunnen beschouwen. Door deze aanvulling op de definitie van coaching wordt duidelijk dat de relatie tussen de cliënt en coach een belangrijk aspect is van coaching an sich, met name de nieuwsgierige en onderzoekende houding van de coach en de duiding door de coach van het verhaal van de cliënt in zijn/haar context.

In dit onderzoek is ruimte voor beide definities en wordt nadrukkelijk een relationele en contextuele relatie tussen cliënt en coach als uitgangspunt genomen, maar wordt met een verdere afbakening naar *executive* coaching wel een inkadering gemaakt naar coaching in een professionele context.

Om tot de definitie van executive coaching te komen, wordt allereerst toegelicht wat de definitie van executive coaching volgens de Vakgroep *Executive Coaching* (VEC), een onderdeel van de NOBCO, inhoudt. De vakgroep heeft een tweeledige doelstelling: (1) het op alle mogelijke manieren ondersteunen, organiseren en (doen) uitvoeren van activiteiten die *executive* coaching op een hoger niveau brengen en (2) het afbakenen en onderscheiden van de *executive* coach ten opzichte van niet-*executive coaches* (Website NOBCO – Landelijke workshop vaksectie *executive* coaching (VEC)).



De definitie van coaching zoals opgesteld door de NOBCO werd reeds in de onderzoeksopzet genoemd:

*“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*
- *Het exploreren, ontwikkelen en toepassen van eigen mogelijkheden*

*Coach en gecoachte nemen ieder hun verantwoordelijkheid voor het proces.”*

(Website NOBCO – Definities van coaching)

De definitie van *executive coaching* volgens de VEC is als volgt:

*“Een executive is iemand die door zijn positie in staat is om op doorslaggevende wijze de ontwikkeling van de organisatie te beïnvloeden. Executive coaching is gericht op het vergroten van de effectiviteit van de executive en zijn/haar rol bij de realisatie van de strategische doelstellingen van organisaties, door het vergroten van de leiderschapskwaliteiten van de executive middels zelfreflectie, zelfontwikkeling en zelfinzicht.”*

(Website NOBCO – Landelijke workshop vaksectie *executive coaching* (VEC)).

Het bijbehorende profiel voor de *executive coach* volgens de VEC is:

*“De executive coach wordt door de cliënt gezien als een partner omdat hij/zij ervaring heeft met de professionele context waarin de cliënt opereert en op dit niveau kan meedenken op posities waarop op doorslaggevende wijze de ontwikkeling van de organisatie te beïnvloeden is. De executive coach besteedt jaarlijks een substantieel deel van zijn/haar tijd aan het coachen van executives.”*

(Website NOBCO – Landelijke workshop vaksectie *executive coaching* (VEC)).

Een toevoeging ten opzichte van de algemene definitie van een coach of van coaching is dat de *executive coach* ervaring heeft met de professionele context waarin de cliënt opereert en op

hetzelfde niveau kan meedenken. Dit suggereert vanzelfsprekend dat er in het geval van *executive* coaching professionele gelijknissen moeten zijn tussen de coach en de cliënt.

Tenslotte is door de VEC een lijst met kenmerken van de *executive coach* opgesteld (Website NOBCO – Landelijke workshop vaksectie *executive coaching* (VEC)):

- Ervaring in het coachen van *executives*;
- Het vermogen om de onderscheidende kwaliteit van de *executive* en de *business* waarin deze werkt helder te krijgen en zodoende de *executive* te kunnen begeleiden in het persoonlijk functioneren;
- Sparringpartner op gelijkwaardig niveau;
- Kennis hebben van de actuele thema's voor *executives*;
- Algemene kennis van de positie van *executives*;
- Bekend met de formele eisen die aan *executives* gesteld worden (good governance, WOR, persoonlijke aansprakelijkheid, e.d.);
- Politieke sensitiviteit met theoretische bagage hiervan;
- Ervaring in een eindverantwoordelijke functie van een grote eenheid/bedrijf, anders een alternatief daarvoor, bijvoorbeeld vertrouwenspersoon;
- Kennis van de ontwikkeling van het vak van *executive*;
- Netwerk in de bestuurderswereld;
- Academisch werk en denkniveau.

Met deze toevoeging wordt eveneens een academisch denkniveau en een netwerk in de bestuurderswereld voor de coach vereist. In dit onderzoek is niet gecheckt of de coach over dit opleidingsniveau en dit netwerk beschikt, daar dit niet per definitie relevant is voor het object van onderzoek, namelijk de betekenisgeving die de cliënt aan de relatie met de coach toekent en het effect van deze betekenisgeving op de resultaten van het coaching-traject.

Uit internationaal onderzoek blijkt dat *executive coaching* een hoge mate van bekendheid heeft onder leidinggevenden en bij HR. 35% van de bevroegde organisaties in de *Executive Development Research Study* gaf aan dat zij *executive coaching* inzetten in hun ontwikkelprogramma's voor zogenaamde *high potentials*. 48% van de organisaties zet *executive coaching* in op managementniveau (Pearson, 2011).

Mattone (2013) noemt in zijn uiteenzetting over *executive coaching* zes hoofdcategorieën waar executive coaches vaak op ingezet worden:

- *Competitive-Advantage Consulting and Coaching*  
Helpt leidinggevenden hun leiderschaps-skills te ontwikkelen zodat zij organisatie- en financiële doelstellingen behalen.
- *Stretch-Assignment Coaching*  
Creëert een veiligheidsnet voor leidinggevenden die zich bezighouden met opdrachten waarin de verwachtingen rondom tijd, geld en uitkomst hooggespannen zijn.
- *High-Potential Coaching*  
Ondersteunt (toekomstig) leidinggevenden in hun ontwikkeling binnen de organisatie.
- *Coaching for Performance*  
Biedt focus, ondersteuning en strategische organisatiekennis aan leidinggevenden wiens teams achterlopen op plannen en het risico lopen om te falen.
- *Leadership Development Coaching*  
Versterkt de innerlijke eigenschappen van een leidinggevende en de uiterlijke skills en competenties die verwacht worden om organisatiedoelen en individueel succes te behalen.
- *Team Coaching*  
Helpt teams om zich binnen korte tijd nieuwe kennis en vaardigheden eigen te maken.

In de kenmerken van respondenten bij dit onderzoek wordt getracht om de respondenten in te delen in bovenstaande categorieën, al bieden deze categorieën geen strikt onderscheid en kunnen deze door elkaar heen lopen binnen een en hetzelfde coaching-traject.

Een *executive coach* biedt tools, kennis en kansen aan voor persoonlijke ontwikkeling en om management- en leiderschapseffectiviteit verder te ontwikkelen. In het coaching-traject wordt het persoonlijke, professionele en psychologische leven van de cliënt onderzocht om op die gebieden het volste potentieel te benutten. Dit levert een positieve bijdrage aan professioneel gedrag (Hardy Group, 2015). Door middel van *executive coaching* kunnen teams leiderschap en prestaties verbeteren en worden degenen die organisatiebesluiten nemen ondersteund. Het kan gezien worden als een ‘stootkussen’ binnen een vaak hobbelige weg naar organisatieverandering (Mattone, 2013).

Concluderend kan worden gesteld dat de definitie van *executive coaching* binnen de definitie van reguliere coaching van de NOBCO past, maar op een aantal gebieden een verdere inkadering maakt.

Alle punten uit de NOBCO-definitie komen ook in *executive coaching* terug, maar *executive coaching* richt zich hierbinnen in het bijzonder op de doelgroepen *high potentials* en leidinggevend (en dus vanzelfsprekend ook de bij deze doelgroep horende kennis en vaardigheden in organisatiecontexten). Het traject is gericht op effectief leiding geven en effectief ondernemerschap. Daarmee zijn de trajecten minder gericht op persoonlijke doelen, maar vooral op organisatiedoelen. Van de coach wordt ervaring in een *executive* context verwacht, waarmee de coach onder andere een netwerk heeft in de bestuurderswereld, werkervaring en een opleiding op hoog niveau (WO) en ervaring met keuzes waar een *executive* voor kan komen te staan. Het netwerk en het opleidingsniveau van de coach is echter buiten beschouwing gelaten in de selectiecriteria voor respondenten binnen dit onderzoek, omdat het onderzoeksobject hier niet per definitie op gericht is. Daarnaast wordt met de definitie die Van der Pol aan coaching en een coach geeft ook een meer contextuele, relationele en fenomenologische benadering van coaching gegeven, welke voor dit onderzoek als uitgangspunt wordt genomen.

## **2.2 Effecten van *executive coaching***

Niet na elk coaching-traject wordt onderzocht of en in welke mate de effecten van het coaching-traject inzichtelijk zijn. Wel is hier regelmatig en recentelijk wetenschappelijk onderzoek naar gedaan. Binnen het onderzoek naar effecten van coaching en specifiek *executive coaching* staat vaak de vraag naar of coaching werkt en wat werkzame elementen zijn centraal. De verschillende onderzoeken tonen een grote verscheidenheid in methodiek en in referentiekader.

In het merendeel van de onderzoeken over de effectiviteit van *executive coaching* wordt effectiviteit van het coaching-traject vooral vanuit het perspectief van de cliënt onderzocht (Theeboom et al., 2014). Het uitgangspunt van de cliënt schetst echter niet altijd een reëel beeld van de effecten van het coaching-traject. Stel je bijvoorbeeld voor dat een cliënt van ‘onbewust onbekwaam’ naar ‘bewust bekwaam’ gaat, dan is er in de ogen van de cliënt geen groot effect geweest: zijn zelfbeeld was voorafgaand aan het traject ook al positief. Het effect

van het coaching-traject zal dan door de cliënt als ‘nul’ of als zeer klein worden aangemerkt. Onterecht, want wanneer je kijkt naar de effectiviteit van het coaching-traject zijn er grote stappen gemaakt. Andersom is ook mogelijk, een cliënt kan het effect van de coaching ook te hoog inschatten (Theeboom et al., 2014). Om dit soort vertekeningen te voorkomen wordt in veel onderzoeken gebruik gemaakt van 360-graden feedback. Binnen deze methode wordt ook de omgeving van de cliënt bevraagd, waardoor een breder beeld wordt geschetst. Ook aan deze methode kleven nadelen: anderen zijn steeds wisselend aanwezig in de omgeving van de cliënt waardoor zij slechts een gefragmenteerd beeld kunnen vormen en ook anderen kunnen een cliënt te hoog of juist te laag inschatten vanuit hun referentiekader.

Effecten van *executive coaching* worden dus niet altijd inzichtelijk door persoonlijke bevraging van de cliënt of door bevraging van zijn omgeving, bijvoorbeeld via 360-graden feedback (Theeboom et al., 2014, Jones et al., 2015). De manier waarop de coaching uitgevoerd wordt kan wel een groot verschil maken in de inzichtelijkheid van het effect van het coaching-traject (Luthans en Peterson, 2003). Wanneer de (*executive*) coach zich tijdens de uitvoering van coaching steeds richt op een concrete werksituatie en wanneer de coach zich richt op het vergroten van kennis en kunde worden effecten voor de cliënt duidelijk en inzichtelijk. Dit werd in het onderzoek als volgt toegepast: de coach instrueerde de cliënt om acties in kaart te brengen die voor zijn werkzaamheden cruciaal waren en om noodzakelijke voorwaarden voor gedragsverandering in de werkcontext te formuleren, waarbij de cliënt zich richtte op het vergroten van kennis en het verkrijgen van andere hulpbronnen (Luthans en Peterson, 2003). Ook werd de cliënt naar werktevredenheid gevraagd. Vanwege de hogere mate van zelfbewustzijn die door deze werkwijze ontstond werden er vaker dan met andere feedbackmethoden veranderingen gesignaleerd bij de cliënt van ‘onbewust onbekwaam’ naar ‘bewust bekwaam’ en vergrootte tevens de werktevredenheid.

Een ander grootschalig onderzoek naar de effecten van coaching werd uitgevoerd door Jones et al. (2015). Zij bestudeerden een groot aantal modellen uit literatuur over leren en professionele ontwikkeling, waarin een aantal breed gehanteerde en geaccepteerde effectmaten te vinden waren. De verschillende effectmaten werden samengevat in drie categorieën:

1. Affectieve effecten (bijv. zelfvertrouwen, verlaging stressniveau, voldoening in werk)
2. Effecten op gedrag en vaardigheden
3. Opbrengsten op individueel niveau (bijv. financiële resultaten, verhoging productiviteit)

Daarnaast namen Jones et al. (2015) de invloed van verschillende hulpmiddelen en vormen van coaching mee in hun onderzoek. Zij onderzochten het effect van meerdere feedbackbronnen, de vorm van coaching, het type coach (intern vs. extern) en de duur van de coaching. Coaching zonder meerdere feedbackbronnen bleek effectiever te zijn dan wanneer er wel meerdere feedbackbronnen ingezet werden. Een verklaring die hiervoor wordt gegeven door de onderzoekers is dat cliënten zich vaak heel erg op feedback van anderen gaan richten, waardoor de aandacht voor de coaching verslapt. De vorm van coaching (o.a. face-to-face, via Skype, via telefoon of via e-mail) bleek geen verschil te tonen in de effectiviteit ervan. Over het soort coach trekken de onderzoekers een voorzichtige conclusie dat interne coaches effectiever lijken te zijn dan externe coaches. Er is echter niet veel onderzoek verricht naar de effectiviteit van interne coaches en veel meer naar de effectiviteit van externe coaches, waardoor de meta-studie wellicht niet genoeg gegevens als basis heeft voor deze conclusie. De duur van de coaching of de spreiding van de coaching-momenten bleek geen effect te hebben op de effectiviteit van coaching.

Samengevat kan dus worden gesteld dat niet met zekerheid aan te tonen is of coaching door een interne of een externe coach het meest effectief is. De duur en de vorm van de coaching heeft geen invloed op de effectiviteit. Het effect van een coaching-traject is niet altijd goed inzichtelijk voor de cliënt of zijn omgeving. Er zijn regelmatig vertekeningen in het zelfbeeld of in het beeld dat anderen van iemand hebben, waardoor zelfreflectie of feedback geen objectieve resultaten kan bieden over de effectiviteit van een coaching-traject. Effectiviteit van een coaching-traject is het beste inzichtelijk te maken wanneer de coach zich richt op een concrete werksituatie en wanneer de coach zich richt op het vergroten van kennis en kunde.

### **2.3 Effecten werkrelatie cliënt-coach binnen *executive coaching***

Op basis van de concepten overdracht en tegenoverdracht definiëren Burger en De Haan (2017) een aantal typische vormen die de relatie tussen coach en cliënt aan kan nemen. Deze typische vormen en hun definities luiden als volgt:

#### *“ 1. De Meester-gezelrelatie*

*We bedoelen een relatie waarin de coachee praktijkvragen voorlegt en de coach zich inleeft in deze vragen en er iets verstandigs over zegt. We zien deze relatie vaak tussen mentor en mentee of bij supervisie.*

## *2. De dokter-patiëntrelatie*

*We bedoelen een relatie waarin de coachee zich binnenstebuiten keert, allerlei onzekerheden en emoties laat zien en de coach de problemen duidt en mogelijke oplossingswegen schetst. Deze verstandhouding treedt vaak ‘vanzelf’ op in een meer emotionele setting.*

## *3. De vroedvrouw-moederrelatie*

*We bedoelen een relatie waarin de coach anticipeert op problemen van de coachee en haar wapent en sterkt om die problemen aan te gaan. Deze relatie kenmerkt zich door een sterk zorgende en verzorgende coach.*

## *4. De peer-revieuwrelatie*

*We bedoelen een relatie waarin coach en coachee samen naar de dagelijkse praktijk van de coachee kijken en deze aan een zoveel mogelijk onafhankelijk onderzoek onderwerpen. Ze zetten samen de puntjes op de i en kijken kritisch naar aanpak en voorstellen van de coachee. Deze verstandhouding treedt vaak op in een meer inzichtgerichte setting.*

## *5. De old-boysrelatie*

*We bedoelen een relatie waarin de coachee de coach opzoekt als sparringpartner om ervaringen mee uit te wisselen en ideeën op uit te proberen. Vaak oefent de coachee ook gedragsmatig bepaalde aanpakken en gesprekken met de coach. Deze verstandhouding treedt vaak op bij coaching van hogere leidinggevenden.”*

De Haan maakt een kanttkening bij de definities van de typische relaties, namelijk dat in de dagelijkse praktijk allerlei mengvormen ontstaan en dat een en dezelfde coaching-relatie zich vaak ontwikkelt van de ene naar de andere typische relatievorm, al naargelang het traject zich ontwikkelt en er veranderingen in de vraagstelling van de cliënt ontstaan. De verwachting is dat vooral de peer-revieuwrelatie en de old-boysrelatie zullen prevaleren binnen *executive coaching*, omdat daarbij een hoge mate van doelgerichtheid wordt verwacht en omdat deze vorm van coaching met name op professionele vraagstukken is gericht.

In literatuur over *executive coaching* komen een aantal negatieve effecten van een slechte relatie met de coach naar voren. Zo wordt in een onderzoeksrapport van de Hardy Group

International (2014) – een grote organisatie gericht op executive coaching die actief is in Australië en Engeland – bijvoorbeeld genoemd dat een beetje scepsis richting de coach geen probleem hoeft te zijn. Echter, de coach treedt op als trainer, partner, vertrouwenspersoon en soms zelf ook als psychotherapeut, waardoor het niet verstandig is om met de coach verder te werken als de werkrelatie niet goed voelt. Van iemand die je niet vertrouwt neem je niet snel een advies aan. Het is daarom van groot belang dat je samenwerkt met een coach die jouw belang en het organisatiebelang onderschrijft en hier een bijdrage aan probeert te leveren, aldus het rapport.

De Haan, Culpin en Curd (2011) komen tot eenzelfde conclusie. Zij stellen dat *executive* coaching niet draait om *ready made* oplossingen, maar om het scheppen van een klimaat van leren en reflectie door gebruik te maken van een reeks interventies zoals actief luisteren, samenvatten, interpreteren, spiegelen en het leggen van verbindingen. De Haan, Culpin en Curd vragen zich af wat nou precies het werkende bestanddeel is in deze vorm van coachen en komen na een onderzoek onder cliënten tot de volgende conclusie: de aard van de relatie tussen coach en cliënt wordt als het meest bevorderend of belemmerend voor de ontwikkeling gezien.

Een te intensieve relatie tussen de cliënt en de *executive* coach kan ook een valkuil zijn, zo wordt beschreven in ‘Het ontwikkelingsprofiel in de praktijk’ (Abraham (red.), 2005). Coaches gaan zeker wanneer het persoonlijke ontwikkeling betreft een persoonlijke relatie aan met hun cliënt. De coach bewaakt de grenzen van het coaching-traject, maar het traject kan soms onbedoelde sterke regressieve reacties oproepen bij de cliënt (Kets de Vries et al., 2004 en Kilburg, 2000). Om deze reacties in goede banen te leiden is soms hulp uit een andere hoek nodig, bijvoorbeeld vanuit het netwerk van de cliënt of hulp van een psycholoog. Een *executive* coach moet, net als iedere andere coach, in staat zijn om wat hij/zij losmaakt ook te helpen hanteren en integreren.

Tot slot is gelijkwaardig tussen cliënt en coach een van de hoofdkenmerken van de coaching-relatie. De motivatie en houding van de cliënt speelt een belangrijke rol en de cliënt veroorzaakt uiteindelijk zelf zijn eigen verandering en ontwikkeling (Van de Pol, 2013).



Concluderend kan worden gesteld dat er verschillende relatievormen tussen de coach en cliënt kunnen ontstaan, waarin overdracht en tegenoverdracht patronen te herkennen zijn. Enige scepsis tegenover de coach hoeft niet belemmerend te zijn in de werkrelatie tussen cliënt en coach. Echter, een goed, vertrouwd gevoel is essentieel voor het slagen van het coachingstraject. Een goede relatie met de coach vormt een goede indicator voor het al dan niet slagen van de beoogde ontwikkeling. Een te intensieve relatie kan echter regressieve reacties van de cliënt oproepen, welke in goede banen moeten worden geleid. In de basis is de relatie tussen de coach en de cliënt altijd gelijkwaardig, waarbinnen de cliënt zelf verantwoordelijk is voor zijn eigen verandering en ontwikkeling.

#### **2.4 Effecten werkrelatie cliënt-therapeut binnen psychotherapie**

Het woord psychotherapie komt van origine uit de Griekse taal en betekent ‘de verzorging van de psyche’. Een psychotherapeut richt zich heel specifiek op de psychotherapeutische behandeling van psychische problematiek die de ontwikkeling en/of het functioneren van de patiënt belemmert. Er is sprake van psychische problematiek als door een deskundige een diagnose is gesteld; dit gebeurt aan de hand van de DSM (Diagnostic and statistical manual of mental disorders). Van de psychotherapeut mag verwacht worden dat hij/zij in staat is om de relatie tussen de persoonlijkheid van de patiënt en diens relationele context kan benoemen en hier in de behandeling rekening mee houdt (Beroepsprofiel psychotherapeut, 2007).

Psychotherapeutische methoden worden toegepast in het kader van een zorgvuldig opgebouwde en onderhouden relatie. Het vakkundig hanteren van de relatie is een centraal element van de psychotherapeutische behandeling. Afhankelijk van de doelstelling, de fase in de therapie en het type behandeling kunnen in de relatie accentverschillen optreden (Beroepsprofiel psychotherapeut, 2007).

Korrelboom (1999) onderscheidt twee dimensies op basis waarvan de therapeutische relatie geordend kunnen worden. Hij beschrijft de dimensie ‘open-exploratief versus programmatisch’ en de dimensie ‘klachtgericht versus persoonsgericht’. Bij een open-exploratieve benadering heeft de cliënt het voortouw en neemt de therapeut vooral een faciliterende en verhelderende houding aan. Bij een programmatische werkwijze zijn opdrachten en oefeningen belangrijke interventies en neemt de therapeut het voortouw. Klachtgerichte benaderingen kenmerken zich vaak door een programmatische benadering. Persoonsgericht werken gebeurt veelal vanuit een open-exploratieve opstelling.

In literatuur over psychotherapie wordt de werkrelatie cliënt-therapeut zowel in de vorm van een instrument als in de vorm van een voorwaarde voor een positief effect van therapie beschreven. Wanneer de werkrelatie cliënt-therapeut als instrument ingezet wordt in de therapie die de cliënt doorloopt, dan gebeurt dit vaak door parallellen te trekken tussen wat er in de therapierelatie gebeurt en wat er zich afspeelt binnen relaties die de cliënt in het verleden had of buiten de therapierelatie heeft. De therapeut interpreteert dan factoren die in iedere intermenselijke relatie een rol spelen. Hij/zij zet vervolgens een interventie in die gericht is op het affect, op het hier en nu of op de overdracht tussen de cliënt en de therapeut. Onderzoek over interventies die op die manier worden toegepast leert ons dat deze interventies vaak een positief of neutraal hebben, maar nooit een negatief effect. De enige uitzondering daarop is wanneer de empathie en de echtheid van de therapeut erg laag is: dan zijn er wel negatieve effecten van dit soort interventies te zien (Orlinsky en Howard, 1986).

Wanneer de werkrelatie als voorwaarde voor een positief effect van psychotherapie wordt beschouwd gelden andere conclusies. In iedere vorm van psychotherapie, maar vooral ook in kortdurende vormen van psychotherapie is het ontwikkelen van een goede werkrelatie tussen cliënt en therapeut van groot belang (o.a. Bordin, 1976, 1979, Gomes-Schwartz, 1978, Hartley en Strupp, 1983, Marziali et al., 1981). Ook het enthousiasme van de therapeut heeft een doorslaggevend effect op het resultaat van de behandeling (Malan, 1975, 1976).

Samenvattend uit verschillende onderzoeken kunnen er betreffende de relatie tussen cliënt-therapeut drie conceptuele differentiaties worden gemaakt. Vaak is het moeilijk om in de praktijk het onderscheid te zien, omdat de conceptuele differentiaties elkaar niet uitsluiten en naast elkaar kunnen bestaan. Ten eerste wordt het concept van variabelen die bij de therapeut horen genoemd: interpersoonlijke stijl en eigenschappen van de therapeut. Ten tweede zijn er faciliterende condities: empathie, warmte en positieve aandacht. Ten derde is er dat wat de relatie definieert: het therapeutisch verbond en het doel waar naartoe wordt gewerkt (Norcross, 2002). Binnen deze derde conceptuele differentiatie wordt door Roelofs (2008) een kanttekening geplaatst: de cliëntrelatie binnen het domein van de psychotherapie lijkt nog altijd uit twee helften te bestaan: die van de gezonde hulpverlener en van de 'zieke' cliënt. Er lijkt dus altijd een zekere mate van ongelijkwaardigheid te zijn in cliëntrelaties binnen de psychotherapie.

Een goede relatie tussen de cliënt en de therapeut zorgt er in hoge mate voor dat de patiënt betrokken blijft bij de therapie, wat de belangrijkste factor is voor een positieve uitkomst (Marziali et al., 1981). Het effect van psychotherapie wordt uiteraard niet enkel door de relatie met de therapeut bepaald. Uit verschillende onderzoeken wordt duidelijk geconcludeerd dat zowel de methode als de relatie van groot belang is voor de effecten van psychotherapie en dat deze dingen niet los van elkaar kunnen worden gezien (Norcross, 2002). Tevens blijkt uit onderzoek dat bij het kiezen van een methode de cliëntrelatie wel degelijk van belang is: de therapeut moet methodologisch goed aansluiten bij de cliënt en per situatie beoordelen of een bepaalde methode wel of niet werkzaam zal zijn (Kiessler, 1966). Bij het beoordelen van deze aansluiting speelt de relatie cliënt-therapeut een essentiële rol.

Tanghe, Vanhaeren en Scheire (1997) onderschrijven voorgaande conclusies en concluderen op basis van verschillende onderzoeken dat de bijdrage van verschillende bestanddelen van psychotherapie in deze mate bijdrage aan het eindresultaat:

- 40% herstelt spontaan
- 30% herstelt door algemene therapiefactoren, waarvan de kwaliteit van de therapeutische relatie het belangrijkste is
- 15% herstelt door een placebo-effect: ze hebben een positieve verwachting en vinden de therapie erg geloofwaardig
- 15% herstelt door de toepassing van specifieke therapeutische technieken

In navolging op spontaan herstel is de relatie tussen cliënt en therapeut de tweede belangrijkste voorwaarde voor herstel. Het zijn vooral de Rogeriaanse elementen van empathie, warmte en elkaar begrijpen die in de therapeutische relatie een beter therapieresultaat voorspellen. De cliënt voelt zich gehoord en gesteund, wat leidt tot een hogere inzet van de cliënt in zijn veranderingsproces.

Een belangrijk verschil tussen de relatie tussen cliënt en coach en de relatie tussen cliënt en psychotherapeut is de mate waarin gelijkwaardigheid en eigen verantwoordelijkheid een rol speelt. Daar waar de relatie tussen cliënt en coach zich kenmerkt door gelijkwaardigheid en eigen verantwoordelijkheid van de cliënt, kan de psychotherapeut dit niet van de relatie met de cliënt, die ook als patiënt gezien kan worden, verwachten. In de relatie tussen cliënt en psychotherapeut is altijd een differentiatie tussen ziek en gezond aanwezig, waarbij geen sprake is van eenzelfde mate van eigen verantwoordelijkheid als waarin die verwacht mag

worden van een cliënt in een coaching-traject: de therapeut zal altijd deels de verantwoordelijkheid voor de cliënt van een psychotherapie-traject op zich nemen daar het doel genezing is. Daarnaast speelt de context een belangrijke rol: de cliënt kiest er niet voor om patiënt te zijn, terwijl de psychotherapeut er wel voor kiest om therapie te verlenen.

Concluderend kan worden gesteld dat in literatuur over psychotherapie een grote waarde wordt gehecht aan een goede relatie tussen therapeut en cliënt. De relatie kan instrumenteel of voorwaardelijk worden gedefinieerd. In dit onderzoek zal vooral de voorwaardelijke dimensie van de werkrelatie centraal staan. De kwaliteit van de relatie draagt bij aan het eindresultaat van psychotherapie en zorgt er daarnaast voor dat de cliënt betrokken blijft, hetgeen eveneens bijdraagt aan een positief eindresultaat.

## **2.5 Betekenisgeving**

In dit onderzoek is gekozen voor de term ‘betekenisgeving’, omdat dit het beste de lading dekt voor zowel Nederlandse (zingeving, betekenisgeving, waardering) en Engelse termen (*sensemaking*, *meaning*) die het begrip definiëren. Allereerst wordt ingegaan op betekenisgeving in organisaties en daarna wordt ingegaan op persoonlijke betekenisgeving.

Betekenisgeving vindt plaats in verhalende structuren, oftewel narratieve structuren. De mens is een orde scheppend wezen. Een concrete orde of cultuur heeft iets relatiefs en kan over zijn eigen grenzen heen kijken om waardevolle aspecten bij de ander te ontdekken. Dit geldt ook voor het menselijke individu (Banning en Banning-Mul, 2005).

Weick (1995) introduceert de concepten *everyday sensemaking* en *organizational sensemaking*. Er zijn twee punten waarin *organisational sensemaking* zich van *everyday sensemaking* onderscheidt. Ten eerste is het leven binnen organisaties minder gebaseerd op vanzelfsprekendheden dan het leven daarbuiten. Binnen organisaties is het gebruikelijk om overal vraagtekens bij te zetten. Ten tweede wordt het werk zelf als vanzelfsprekender gezien dan het leven binnen de organisatie. *Sensemaking* gaat niet alleen over interpreteren, maar ook over schrijverschap. Het gaat zowel om creatie als om ontdekking. Kortom: niet alleen interpretaties zijn van belang. De manier waarop interpretaties tot stand komen en de manier waarop interpretaties tot uiting komen in concreet gedrag zijn eveneens van groot belang. Dit sluit aan bij wat er met een coaching-traject getracht wordt te bewerkstelligen, namelijk een verandering in gedrag.

Alma en Smaling (2010) definiëren een aantal vormen van substantiële betekenisgeving, waaronder ook het concept zingeving valt. De vormen van betekenisgeving die zij onderscheiden zijn de ontische dimensie (wat kan waar zijn en wat is de aard daarvan?), epistemische dimensie (wat kan gekend worden?), valuatieve dimensie (wat is juist en nastrevenswaardig?), existentiële dimensie (levensbeschouwelijk) en de spiritueel transcendente dimensie (de menselijke ervaring overstijgend). De ontische, epistemische en valuatieve dimensies worden nog niet zozeer als zingevende dimensies van betekenisgeving gezien, maar de existentiële en spiritueel transcendente dimensie des te meer.

Zingeving binnen relaties of op het werk wordt ook wel aangeduid met ‘sociale zingeving’ (Gratton, 2006 en Leijssen, 2004). Een inbedding in een collectief geeft deze sociale betekenis aan zingeving; betekenissen zijn onderhevig aan zowel individuele als collectieve interpretatiekaders. Aan de ene kant gaan deze interpretatiekaders vooraf aan betekenisgeving, bijvoorbeeld door deze actief in te zetten om waarde aan zaken toe te kennen. Aan de andere kant worden deze interpretatiekaders in de sociale context geconstrueerd en wordt er in deze context ook betekenis aan gegeven (Keijzers en Jeurissen, 2002). Interpretatiekaders kunnen worden gezien als een cognitief aspect van zingeving, dat vorm krijgt door het stellen van doelen in het leven waarmee gebeurtenissen geïnterpreteerd kunnen worden (Reker, 2000). In een werkcontext vallen individuele en collectieve interpretatiekaders samen.

Zingeving kan omschreven worden als het complex van cognitieve en evaluatieve processen die bij het individu plaatsvinden bij diens interactie met de omgeving en die resulteren in motivationele betrokkenheid en psychisch welbevinden (Van der Lans, 1992). Door Alma en Smaling (2010) worden twee verschillende vormen van zingeving gedefinieerd: alledaagse zingeving en existentiële zingeving. Alledaagse zingeving komt in allerlei dagelijkse situaties voor. Vaak ben je je niet erg bewust van deze vorm van betekenisgeving. Zolang de wereld om je heen samenhang vertoont, en dus begrijpelijk en hanteerbaar is, reflecteer je doorgaans niet op het zingevingsproces. Existentiële zingeving raakt ons menselijke bestaan. Het heeft te maken met het zoeken en vinden van antwoorden op levensvragen. Er is sprake van existentiële zingeving wanneer we ons leven kunnen plaatsen in een breder verband van betekenissen. Zingeving kan groots en meeslepend zijn, maar kan ook in de kleine dingen aanwezig zijn:

*“Zingeving, met name existentiële zingeving, is het plaatsen van iets in een breder verband van betekenissen die ons menselijk bestaan betreffen. Zingeving is telkens het meer of minder overstijgen van de onmiddellijkheid van het hier en nu. Al was het maar door de ervaring van een intrinsieke waarde van iets voor ons. De transcendentale betekeniservaring kan zich geheel binnen onze eigen wereld voltrekken, maar ook de menselijke maat overtreffen.” (Alma en Smaling, 2010, p.17).*

Een transcendente ervaring van zingeving kan vele vormen aannemen. Het eigen ego in relatie tot anderen kan worden overstegen (horizontale transcendentie) of er kan een bovennatuurlijke werkelijkheid worden beaamd (verticale transcendentie) (Kunneman, 2005). Zowel het zoeken naar zin als het vinden naar zin behoort tot zingeving (Brouwer, 2006 en Alma, 1998 in Alma en Smaling 2010). Alma en Smaling (2010) omschrijven zingeving ten slotte als een persoonlijke verhouding tot de wereld die gekenmerkt kan worden door negen ervaringsaspecten: doelgerichtheid, samenhang, waardevolheid, verbondenheid, transcendentie, competentie, erkenning, motiverende werking en welbevinden.

De behoefte aan zingeving wordt als een algemeen menselijk motief gezien; als iets wat in de natuur van de mens zit. Toch is het concept ‘zingeving’ door de jaren heen vaak van betekenis veranderd (Keijzers en Jeurissen, 2002). Zingeving is niet langer uitsluitend aan religieuze uitingen gekoppeld, maar wordt toegepast op bredere delen van het leven (Debats, 2000 in Leijssen, 2004). Zingeving heeft ook altijd een relatie-aspect in zich, omdat het zich in een bepaalde context bevindt. Zingeving wordt in het individu zelf gezocht en beleefd, maar ook daarbuiten. Voorbeelden daarvan zijn zingeving op het werk of in de omgeving (Derckx, 2009).

Binnen dit onderzoek wordt met name verwacht dat betekenisgeving aan de orde zal zijn en dat zingevende aspecten in mindere mate aan de orde zullen zijn. De duiding van de relatie met de coach door de cliënt zal waarschijnlijk eerder betekenisgevend dan zingevend van aard zijn, al kan er wel sprake zijn van zingevende elementen in het totale coachingtraject.

## 3. Methodologie

In dit hoofdstuk worden de wetenschappelijke methoden, procedures en werkwijzen toegelicht welke zijn gebruikt om kennis te verwerven om de hoofd- en deelvragen behorende bij dit onderzoek te beantwoorden. Hiertoe wordt het type onderzoek, de dataverzameling en de methode van data-analyse beschreven. Vervolgens wordt aandacht besteed aan de interne- en externe betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

### 3.1 Type onderzoek

De beantwoording van de deelvragen is gebaseerd op een literatuuronderzoek alsmede op een kwalitatief empirisch onderzoek door middel van semigestructureerde diepte-interviews. Door middel van het literatuuronderzoek wordt gebruik gemaakt van kennis die reeds voorhanden is. Door deze kennis uit bestaande literatuur aan te vullen met kwalitatief empirisch onderzoek, wordt de betekeniswereld achter sociale processen, interacties, sociale relaties, gedragingen, gevoelens, houdingen en ervaringen verder geëxploreerd, namelijk de relatie tussen de *executive* coach en de cliënt. Kwalitatief onderzoek is het aangewezen instrument om dit onderzoek naar de betekeniswereld uit te voeren (Maso en Smaling, 2004).

Boeije (2014) omschrijft kwalitatief onderzoek als de systematische verzameling, organisatie en interpretatie van tekstueel materiaal dat is verkregen door gesprekken of observaties met het doel concepten te ontwikkelen die ons helpen om sociale verschijnselen in hun gezamenlijke context te begrijpen met de nadruk op betekenissen, ervaringen en gezichtspunten van alle betrokkenen. In dit onderzoek is de relatie tussen cliënt en coach het sociale verschijnsel dat werd onderzocht, waarbij de context is ingekaderd tot een *executive* coaching-relatie. De betekenis die de cliënt aan de relatie geeft werd onderzocht, waarna dit werd vergeleken met bestaande literatuur over de betekenis die aan de relatie met een psychotherapeut en met een *executive* coach wordt toegekend.

### 3.2 Dataverzameling

Zoals ook in de vorige alinea aan is gegeven, wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethoden. Kwalitatief onderzoek maakt gebruik van methoden die erop gericht zijn om het onderwerp vanuit het perspectief van het onderzochte te belichten, waarbij het doel beschrijvend en waar mogelijk verklarend van aard is (Boeije, 2014). In dit

onderzoek is gekozen om hiertoe gebruik te maken van semigestructureerde interviews op basis van een topiclijst, waarin voornamelijk open vragen werden gesteld aan de respondenten. De topiclijst is terug te vinden in bijlage 1. Enkel de vragen welke op de kenmerken van het coaching-traject waren gericht betroffen gesloten vragen, alle andere vragen waren open vragen. Wanneer de onderzoeker geïnteresseerd is in de achtergronden van gedragingen, ervaringen, meningen en gevoelens, zijn interviews de meest geschikte manier om data te verzamelen (Baarda & de Goede, 2013). In dit onderzoek was dat het geval, omdat de betekenisgeving die de cliënt heeft ervaren in de relatie met de *executive* coach centraal staat.

### **3.2.1 Selectie van respondenten**

Er zijn in dit onderzoek zes respondenten geïnterviewd die op dat moment cliënt waren in de afrondende fase van een *executive* coaching-traject of het traject recentelijk hadden afgerond. Deze keuze is gemaakt omdat in het begin van een traject de effectiviteit nog niet goed te beschouwen is en de relatie met de coach mogelijk nog niet volledig ontwikkeld is. Omdat het een empirisch onderzoek naar de relatie tussen cliënt en coach betreft, staat het cliëntperspectief binnen dit onderzoek centraal en zijn personen uit de omgeving van de cliënt niet geïnterviewd over de effectiviteit van het traject.

De respondenten zijn geselecteerd via doelgerichte selectie, hetgeen inhoudt dat zij zijn geselecteerd op basis van vooraf geformuleerde criteria (Plochg et al., 2007). Daarmee wordt enerzijds gewaarborgd dat zo veel mogelijk relevante kenmerken in het licht van de vraagstelling vertegenwoordigd zijn, anderzijds biedt doelgerichte selectie de mogelijkheid om voldoende diversiteit in respondenten te verwerven, waardoor de impact van bepaalde kenmerken in ogenschouw genomen kan worden. De respondenten zijn benaderd via het netwerk van de onderzoeker, via het netwerk van respondenten en via een oproep op het digitale platform voor professionals genaamd LinkedIn.

In kwalitatief onderzoek wordt doorgaans een relatief klein aantal respondenten geïnterviewd, waarbij het gebruikelijk is om deze groep selectief te kiezen. Zelden wordt toevallig (aselect) geselecteerd, zoals in kwantitatief onderzoek gebruikelijk is (Plochg et al., 2007). Dit komt ten eerste doordat met kleine steekproeven via aselechte sampling moeilijk representativiteit te bereiken is (Maxwell, 1996). Ten tweede is het voor de beantwoording van de kwalitatieve onderzoeksvraag van belang om een sociaal fenomeen in de volle breedte en diepte te



onderzoeken, waarbij een goede selectiestrategie ervoor zorgt dat de doelgroep zo veel mogelijk uitingen van het te onderzoeken fenomeen omvat, voor zover relevant in het licht van de vraagstelling (Plochg et al., 2007).

De selectiecriteria voor respondenten in dit onderzoek waren als volgt:

- De respondent is/wordt gecoacht op het gebied van organisatie- of werk-gerelateerde vraagstukken
- Kenmerken van *executive coaching* zijn van toepassing: het traject is expliciet gekenmerkt als een *executive coaching*-traject of het traject is niet expliciet zo gekenmerkt, maar de cliënt bevindt zich wel in een doorslaggevende positie in de organisatie om keuzes te maken die de organisatie beïnvloeden en de coaching is daarop gericht.
- Het coaching-traject is in de afrondende fase of is recentelijk afgerond. Als richtlijn voor recentelijke afronding is een termijn van zes maanden gehanteerd.

### **3.2.2 Interviewtechniek**

De interviews zijn gebaseerd op een topiclijst. Deze topiclijst is in bijlage 1 terug te vinden en is tot stand gekomen aan de hand van een theoretisch kader, waarbinnen de volgende onderwerpen aan bod komen:

- *Executive coaching*
- Effecten van *executive coaching*
- Effecten werkrelatie cliënt-coach binnen *executive coaching*
- Effecten werkrelatie cliënt-therapeut binnen psychotherapie
- Betekenisgeving

De vraagstelling in de interviews was zo open mogelijk, zodat het gespreksonderwerp niet vooraf is ingeperkt en er ruimte is voor de respondenten om variabelen en/of verbanden die ertoe doen ter sprake te kunnen brengen. Er is door de onderzoeker getracht om naast het stellen van open vragen ook zo veel mogelijk door te vragen op de gegeven antwoorden. Hiermee ontstaat een diepte-interview, waardoor een rijke beschrijving van de ervaring van de respondent wordt verzameld. De rol van de onderzoeker was zo min mogelijk sturend op het gebied van de beantwoording van de vragen, maar daar waar de beantwoording te ver afweek van de open vraagstelling werd wel teruggegrepen op de interviewvragen.

De interviews vonden plaats in een informele setting, namelijk bij de onderzoeker of de respondent thuis. De interviews waren individueel, er was geen sprake van groepsinterviews. Voorafgaand aan het interview is aan de respondent een vertrouwelijke omgang met data gegarandeerd en is om toestemming gevraagd om de interviews op te nemen voor eigen gebruik door de onderzoeker met als doel data-analyse behorende bij dit onderzoek.

### **3.3 Analyse**

De analyse van kwalitatief materiaal draait om het systematisch interpreteren van teksten in het licht van de onderzoeksvraag (Plochg et al., 2007). In dit onderzoek zijn een zestal stappen doorlopen om tot een analyse van de kwalitatieve onderzoeksdata te komen.

In de eerste stap van het analyseproces is het onderzoeksmateriaal geordend en voor analyse klaargemaakt. Van de interviews zijn geluidsopnamen gemaakt, welke volledig en woordelijk zijn getranscribeerd. Het maken van deze transcripten is door de onderzoeker zelf verricht. Hiermee was het transcriberen ook een eerste stap om grip op de data te krijgen doordat hiermee alle data nog eens rustig beluisterd werd en al een eerste interpretatieronde plaats kon vinden. Het doorlezen van alle transcripten vormde een tweede stap in het analyseproces, waarin een globaal overzicht van de data werd gevormd. In de derde stap van het analyseproces is de interviewdata halfopen gecodeerd met behulp van de codelijst uit bijlage 2. Naast de gesloten codelijst op basis van het theoretisch kader, zijn er op basis van de interviewdata ook enkele open codes aan de gesloten codelijst toegevoegd. Hierdoor was er ruimte om de beleving van de respondenten voor zover die niet in de theorie gegrond is, eveneens aan de analyse toe te voegen, waarmee het kwalitatieve karakter van het onderzoek behouden blijft. Voor de codering van de interviews is het programma ATLAS.ti gebruikt. Met behulp van dit programma werden de tekstfragmenten uit de interviews geordend, waarna deze van betekenis konden worden voorzien. In de vierde stap van het analyseproces is een samenvattend overzicht gemaakt van alle tekstfragmenten bij de verschillende codes en is een clustering van de codes per deelvraag aangebracht. Dit samenvattend overzicht is terug te zien in bijlage 3. Doel van deze stap was om verbanden tussen de codes te zien en om zicht te krijgen op de belangrijkste thema's van de interviewdata. In de vijfde stap is gezocht naar een betekenisvolle weergave van de resultaten, waarvan het resultaat in hoofdstuk vier terug te vinden is. De interviewresultaten werden hierin per cluster gekoppeld aan de concepten uit het theoretische kader, waarmee ook de theoretische duiding van de interviewresultaten werd

bewerkstelligd en werd onderzocht waar de interviewresultaten zich aanvullend, corrigerend of bevestigend verhouden tot de theorie. De laatste stap van het analyseproces is terug te vinden in het laatste hoofdstuk van dit onderzoek, waarin de interpretatie van de analyse als geheel terug is te vinden in de vorm van de conclusie en discussie bij dit onderzoek.

### **3.3.1 Rol van de onderzoeker**

In de analyse van kwalitatief onderzoek staat de systematische interpretatie van het bestudeerde sociale fenomeen centraal. De onderzoeker is zelf degene die waarnemingen doet. Ook is de onderzoeker degene die de betekenis van de waarnemingen interpreteert in het licht van de onderzoeksvraag. Daarmee is de onderzoeker waarnemings- en analyse-instrument tegelijk en heeft de onderzoeker per definitie een centrale rol in het onderzoek (Plochg et al., 2007).

### **3.3.2 Rol van het theoretisch kader**

Vanwege het interpreterende karakter van kwalitatief onderzoek is het belangrijk dat helder is welke invloed het gebruik van theorie op het onderzoek heeft (Plochg et al., 2007). Bij een te grote invloed van theorie bestaat het gevaar dat de onderzoeker zich meer laat leiden door bestaande kennis en theorie dan door datgene wat tijdens het onderzoek wordt waargenomen. Bij een te kleine rol voor bestaande theorie bestaat het risico dat de onderzoeker de resultaten van het onderzoek niet goed kan duiden en dat het onderzoek uiteindelijk irrelevant blijkt te zijn, bijvoorbeeld omdat vragen worden beantwoord die reeds in de literatuur beantwoord zijn. In dit onderzoek is voorafgaand aan de interviews een theoretisch kader opgesteld. Dit theoretisch kader heeft houvast geboden bij het formuleren van de interviewvragen en vormde de basis voor de topiclijst. Het theoretisch kader heeft eveneens geleid tot de gesloten codelijst, welke in bijlage 2 terug te vinden is. Met name bij het duiden van betekenisgeving, de soort coaching en de relatie met de coach heeft het theoretisch kader voor een basis gezorgd bij het opstellen van de codelijst. Daarnaast heeft het theoretisch kader gezorgd voor een afbakening van het onderwerp, doordat er een inkadering naar *executive* coaching in is aangebracht.

In de interviews was vanwege het semigestructureerde en open karakter van de vraagstelling ruimte voor de respondenten om concepten op een andere manier te duiden dan in de literatuur of om concepten aan te dragen die nog niet in het literatuuronderzoek zijn verkend. Daarmee is geborgd dat de respondenten vrijuit konden spreken, waarmee de dataverzameling

aansluit bij de belevingswereld van de respondenten. Daarnaast zorgde dit ervoor dat er een aantal nieuwe concepten werden genoemd, welke beperkt zijn uitgewerkt in het hoofdstuk waarin de resultaten zijn uitgewerkt. Het onderzoek had echter geen iteratief of cyclisch karakter, waardoor deze nieuwe concepten niet meer uitgebreid zijn onderzocht door middel van een tweede literatuurstudie. Dit is een beperking aan het onderzoek, omdat hiermee niet geheel duidelijk is of de interviewresultaten daadwerkelijk vernieuwend zijn. Een aanvullende cyclische beweging terug naar de literatuur leent zich voor vervolgonderzoek. Echter, door naast het theoretisch kader een beperkt literatuuronderzoek toe te voegen aan de analyse van de interviewresultaten is getracht om een zo volledig mogelijk beeld te geven van de toevoegingen vanuit de interviews aan reeds bestaande kennis.

### **3.4 Validiteit**

Validiteit kan worden opgevat als afwezigheid of minimalisering van systematische vertekeningen in het onderzoek en zegt iets over een deugdelijke opzet van het onderzoek (Van Zwieten en Willems, 2004). Validiteit wordt ook wel generaliseerbaarheid genoemd. De validiteit van een onderzoek kan worden onderverdeeld in interne- en externe validiteit.

#### **3.4.1 Interne validiteit**

De interne validiteit geeft antwoord op de vraag of de onderzoeker daadwerkelijk datgene heeft onderzocht wat hij zegt te onderzoeken en of er naar behoren wordt geredeneerd. Goed wetenschappelijk onderzoek wordt volgens Maso en Smaling (2004) gekenmerkt door het streven, in relatie tot het kader van de vraagstelling van het onderzoek, recht te doen aan het object van onderzoek, het object van studie te laten spreken en niet te vertekenen.

Door op cruciale momenten overleg te plegen met de scriptiebegeleider en/of afstudeercoördinator, zoals op het moment van het opstellen van het onderzoeksplan, afbakening van het onderwerp, formuleren van de onderzoeksopzet en vaststellen van het theoretisch kader, is er op die momenten sprake geweest van een extra paar ogen. Daarmee werd de onderzoeker bijgestuurd en gedwongen om kritisch te reflecteren op de structuur en het proces van onderzoeken.

Doordat er niet met ‘vaststaande data’ wordt gewerkt, maar met data die middels interviews verzameld wordt, werd met een vragenlijst aan de hand van de vooraf gedefinieerde gesloten topics gewerkt, welke zijn gebaseerd op een literatuuronderzoek. Dit verhoogt de interne

validiteit, omdat op die manier de kaders voor het interview worden vastgesteld en worden gekoppeld aan bestaande kennis en inzichten.

### **3.4.2 Externe validiteit**

Externe validiteit heeft betrekking op de generaliseerbaarheid of verplaatsbaarheid van de conclusies van het onderzoek naar andere, vergelijkbare settings. Omdat dit onderzoek zich richt op persoonlijke betekenisgeving en omdat er slechts een kleine groep respondenten is bevraagd, is de externe validiteit beperkt. Andere respondenten welke bijvoorbeeld middels een andere coaching-techniek worden gecoacht, respondenten met een andere culturele achtergrond of respondenten die werkzaam zijn in een andere sector zouden mogelijk voor andere onderzoeksresultaten hebben gezorgd. Dit is echter niet met zekerheid te zeggen. Er kunnen op basis van dit onderzoek geen garanties worden gegeven over of de onderzoeksresultaten wel of niet generaliseerbaar zijn naar andere groepen. Door middel van duidelijke selectiecriteria is tot op zekere hoogte beoogd om een homogene groep respondenten te selecteren. Binnen deze groep was er echter wel sprake van diversiteit in de fase van carrières, in de sector waar de respondenten werkzaam waren en in de structuur en methode waarbinnen de respondenten gecoacht zijn. Door een grotere groep respondenten te interviewen was mogelijk duidelijker geworden of die variabelen ook verschillende onderzoeksresultaten op zouden leveren. Door strenger te selecteren, bijvoorbeeld door ook diversiteitsaspecten, carrièreniveau en sector waarin de respondent werkzaam mee te nemen, was er mogelijk minder variatie in de uitkomst geweest en was de validiteit hoger geweest.

Omdat binnen kwalitatief onderzoek een centrale rol is weggelegd voor de onderzoeker, is het van belang voor de onderzoeker om reflectief om te gaan met de eigen onderzoeksrol. In dit onderzoek en in mijn eigen rol als onderzoeker, is het waarschijnlijk dat na een aantal interviews een vertekening heeft plaatsgevonden in de vraagstelling naar aanleiding van conclusies uit de eerdere interviews. Hoewel er bewust werd gestreefd naar een zo neutraal mogelijke houding van de onderzoeker, is er niet gespiegeld met een andere onderzoeker die mogelijk nog objectiever naar de data had kunnen kijken dan de onderzoeker die ook de interviews heeft uitgevoerd. Daarnaast kan het zijn dat aspecten die niet uit de interviews naar voren zijn gekomen, mogelijk wel in de ervaring en werkelijkheid van de respondent tot uiting zijn gekomen, maar dat deze door onvoldoende doorvragen of een te ver ingekaderde vraagstelling niet ter sprake zijn gekomen. Er is getracht om dit risico zo klein mogelijk te houden door middel van een open vraagstelling en door zo veel mogelijk door te vragen op

het verhaal dat de respondent aan de interviewer vertelde. Ook is door de onderzoeker actief ingezet op een goed rapport tussen interviewer en respondent, zodat een veilige omgeving ontstond om informatie te delen.

### **3.5 Betrouwbaarheid**

De betrouwbaarheid van een onderzoek kan worden gemeten aan de mate van transparantie van het onderzoek (Plochg et al., 2007). De betrouwbaarheid van een onderzoek kan worden onderscheiden in interne en externe betrouwbaarheid.

#### **3.5.1 Interne betrouwbaarheid**

Interne betrouwbaarheid zegt iets over eventuele oneigenlijke invloeden die van individuele onderzoekers als onderzoeksinstrument zijn uitgegaan. Het gaat om betrouwbaarheid binnen het onderzoeksobject.

Om de interne betrouwbaarheid te waarborgen zijn geluidsopnamen gemaakt van alle interviews en zijn deze woordelijk getranscribeerd. Ook is bij elk interview dezelfde topiclijst gehanteerd, zodat zeker was dat tijdens elk interview dezelfde onderwerpen aan bod zouden komen.

#### **3.5.2 Externe betrouwbaarheid**

Externe betrouwbaarheid zegt iets over de mogelijke vertekening door de uitvoering van het onderzoek als geheel en bepaalt de daadwerkelijke herhaalbaarheid van een onderzoek. Omdat de respondenten in dit onderzoek spreken over persoonlijke ervaringen met betrekking tot de relatie die zij hadden met hun coach, is een gelijke dataopbrengst bij het herhalen van het onderzoek onwaarschijnlijk. Persoonlijke ervaringen kunnen op een verschillende manier verwoord worden en de respondenten geven hier mogelijk een andere betekenis aan wanneer zij op een ander punt in hun levensloop zijn.

Er was in het onderzoek sprake van een topiclijst, maar er was daarnaast ruimte voor de respondent om aanvullende topics te benoemen. Deze werden vervolgens in de analyse als open codes bijgevoegd aan de codelijst. Deze mogelijkheid heeft de validiteit van het onderzoek verhoogd, omdat hiermee recht werd gedaan aan het eigen verhaal en de eigen beleving van de respondent, maar het heeft de externe betrouwbaarheid mogelijk verlaagd, omdat de eigen inbreng van de respondent moeilijk te voorspellen of herhalen is. Andere

respondenten hadden mogelijk tot andere antwoorden en andere open codes in de analyse geleid.

Door gebruik te maken van ATLAS.ti als analyseprogramma voor de interviewdata is het rapporteren en ordenen van de interviewdata inzichtelijk en navolgbaar geworden. De intersubjectieve navolgbaarheid is daarmee vergroot, al maakt het gebruik van coderingssoftware an sich het onderzoek niet per definitie betrouwbaarder.

In het theoretisch kader werd er veel gebruik gemaakt van metastudies, om zo veel mogelijk wetenschappelijke studies en inzichten bij het onderzoek te betrekken. Bij het literatuuronderzoek worden bronnen nauwkeurig weergegeven. Dit verhoogt de betrouwbaarheid van het onderzoek, doordat er gebruik wordt gemaakt van een vergelijking met bestaande theoretische inzichten over de concepten die in dit onderzoek relevant zijn.

## 4. Uitkomsten en resultaten

In dit hoofdstuk wordt inzicht gegeven in de belangrijkste resultaten die vanuit de analyse van de interviews middels Atlas.ti naar voren zijn gekomen. De resultaten worden per cluster weergegeven. Vervolgens wordt hier een koppeling aan het theoretisch kader aan toegevoegd. In bijlage 3 is het schematisch en samenvattend overzicht te vinden dat heeft geleid tot de clustering van onderzoeksdata.

### 4.1 Belangrijkste bevindingen en beantwoording deelvragen

In de hierop volgende paragrafen worden de belangrijkste bevindingen per cluster toegelicht (zoals geclusterd in de codelijst in bijlage 2). De clusters vinden hun basis in de deelvragen: de codes in de analyse van de interviewdata zijn geclusterd op basis van de theoretische concepten per deelvraag. De resultaten worden gepresenteerd op volgorde van de deelvragen, met uitzondering van de vierde deelvraag, welke ingaat op de kenmerken van het coaching-traject. Deze onderzoeksresultaten zijn naar voren gehaald en worden als eerste gepresenteerd, zodat voor de lezer van dit onderzoek direct duidelijk is wat de kenmerken van de respondenten en hun coaching-trajecten zijn. Op die manier ontstaat direct een beeld van de geselecteerde respondenten waar de verzameling van kwalitatieve onderzoeksdata op is gebaseerd.

De quotes zijn afkomstig uit de interviews die voor dit onderzoek gehouden zijn, maar zijn niet gekoppeld aan respondentnummers in verband met de mogelijkheid tot herleidbaarheid van de respondenten. In de bovenste kolom wordt steeds weergegeven wat uit de interviews naar voren is gekomen (kwalitatieve data), in de onderste kolom wordt een koppeling gemaakt tussen de interviews en de literatuur (theoretisch kader), hetgeen als een conclusie per deelvraag kan worden gezien.

#### 4.1.1 Bevindingen cluster 4

##### **Cluster 4: randvoorwaarden en koppeling theoretisch kader**

- Randvoorwaarden - Kenmerken coaching-traject
- Koppeling theoretisch kader is vanwege de duiding van effecten van de relatie en de methodiek die de coach/therapeut hanteert deels gelieerd aan deelvraag 4:



*In welke opzichten zijn er overeenkomsten of verschillen te zien tussen het effect van de betekenisgeving van de werkrelatie met de coach en wat hierover bekend is vanuit bestaande onderzoeken op het gebied van psychotherapie?*

Hoofdthema's topiclijst:

1. *Executive coaching*

6. Eigenschappen coaching-traject

### **Bevindingen interviewdata**

Er is een duidelijk onderscheid te maken tussen de soorten *executive coaching*-trajecten die de respondenten hebben gevolgd, zoals gedefinieerd in het theoretisch kader. Twee van de respondenten volgden een traject dat duidelijk onder *Competitive advantage Consulting and Coaching* valt, maar waar ook elementen van *Stretch-Assignment Coaching* en *Leadership Development Coaching* in terug kwamen: deze trajecten waren gericht op leidinggevendenden die hun bedrijfs- of financiële doelstellingen wilden verbeteren. Ook werd ingegaan op bedrijfsvoerings-verwachtingen en of wel of niet aan die verwachtingen kan worden voldaan. Beide bovenstaand omschreven trajecten waren trajecten die door de *Straight line business school* werden aangeboden.

De overige respondenten volgden trajecten die met name elementen van *High-Potential Coaching* en *Coaching for Performance* in zich hadden: deze trajecten waren gericht op de ontwikkeling binnen de organisatie van respondenten met veelbelovende vooruitzichten op leidinggevende of hoog specialistische functies.

De twee respondenten die een coaching-traject bij de *Straight line business school* hebben gevolgd, hadden een meer programmatisch coaching-traject dan de andere vier respondenten. Hun traject verliep via een vast stramien, waarin zij hun traject startten en eindigden met een real life-groepsbijeenkomst. Tussendoor hadden zij gedurende drie maanden wekelijks contact met hun coach via skype of telefonisch, waarin zij gesprekken voerden volgens een vooraf bepaald stappenplan, wat gekoppeld is aan leesmateriaal en een werkboek. Daarnaast waren er webinars rondom bepaalde thema's, waar zij als zij dat wilden aan deel konden nemen. Feedback door anderen op de resultaten van het traject was er in de vorm van groepssessies. Ook werd middels documentatie bijgehouden wat de stand van zaken was van de doelen van het coaching-traject.

De overige respondenten hebben hoofdzakelijk face to face gesprekken gehad, soms aangevuld met WhatsApp- of mailcontact. Drie van de respondenten volgden een traject dat bestond uit vijf of zes 1 op 1-gesprekken met hun coach, in een tweewekelijkse of maandelijkse frequentie, aangevuld met 1 of 2 gesprekken in groepsverband. Één respondent had een meerjarig coaching-traject, bestaande uit groeps- en individuele gesprekken, aangevuld met trainingen waar de respondent op eigen initiatief aan deel kon nemen. Alle respondenten hadden een externe coach. Dit waardeerden zij allen positief, omdat de coach dan echt een objectieve en onpartijdige blik heeft. Feedback door anderen op de resultaten van het traject was er in de vorm van groepsbijeenkomsten, 360-graden feedback en ontwerpen en monitoring van leerdoelen. Twee respondenten geven aan dat hun coach onderlegd is in methoden afkomstig uit psychotherapie. Zij hebben onder andere met familieopstellingen, karakteropstellingen en vragenlijsten gewerkt om hun doelen en resultaten te formuleren en monitoren.

In alle coaching-trajecten werd de coach beschreven als iemand die met aandacht luistert en vervolgens samenvat, spiegelt en teruggeeft wat de respondent vertelt. Zo komen de respondenten in het traject tot zelfinzicht. Ook hebben alle coaches met elkaar gemeen dat zij doelgericht zijn, waarmee wordt bedoeld dat zij de zelfinzichten omzetten naar acties of resultaten die de respondent wil behalen. De respondenten geven ieder op hun eigen manier aan dat dit geen gemakkelijke weg is waarin de coach zaken van hen overneemt, maar dat het bij tijd en wijle confronterend kan zijn en dat zij het uiteindelijk zelf moeten doen.

*“En ja, wat misschien ook elke keer weer terugkomt, dit was niet, geen coaching-traject van ‘zeven stappen tot succes’ of ‘het geheim voor succes’. Want er is geen geheim. Het is gewoon keihard werken en doen wat nodig is, maar dan ook écht doen wat nodig is.”*

In alle coaching-trajecten waar de respondenten over hebben verteld is het opschrijven van doelen en deze visueel maken een belangrijk instrument om bewust met doelen bezig te zijn.

De respondenten die een traject bij de *Straight line business school* hebben gevolgd noemden beide de hoge kosten van het traject als belangrijke invloed op hun commitment bij het traject.

“En de prijzen die ze dan noemen, dat maakt het al helemaal afschrikwekkend. Dus je moet ook wel echt iets willen doen. En al deze factoren (...), die creëren de drive dat je er ook echt iets mee doet. De motivatie.”

De overige respondenten noemen deze drive door hoge kosten niet.

### **Theoretische duiding van interviewdata**

Het is opvallend dat elementen van vrijwel alle in het theoretisch kader gedefinieerde vormen van *executive coaching* in de interviews ter sprake zijn gekomen, met uitzondering van *Team Coaching*. De overige vormen kwamen in de interviews terug, waarbij een duidelijk onderscheid was tussen trajecten die meer op organisatieverandering gericht waren (*Competitive advantage Consulting and Coaching*, *Stretch-Assignment Coaching* en *Leadership Development Coaching*) en trajecten die meer op persoonlijke groei gericht waren (*High-Potential Coaching* en *Coaching for Performance*).

Twee respondenten volgden een traject dat door de aanbieder als *executive coaching* werd aangemerkt, maar welke niet direct gericht waren op leidinggevende skills. Deze trajecten hadden meer weg van een loopbaantraject voor *high potentials*, waarin niet zozeer werd gecoacht om *executives* te helpen om het bedrijf naar een hoger niveau te tillen, maar waarin de gesprekken meer gericht waren op de ontwikkeling van de zakelijke persoonlijkheid van de *high potentials*, die veelal nog aan het begin van hun loopbaan stonden. Achteraf bezien vallen deze respondenten buiten de definitie van *executive coaching* zoals die in het theoretisch kader is uitgewerkt.

De stelling van De Haan, Culpin en Curd (2011), zoals beschreven in het theoretisch kader, dat *executive coaching* niet draait om *ready made* oplossingen, maar om het scheppen van een klimaat van leren en reflectie door gebruik te maken van een reeks interventies zoals actief luisteren, samenvatten, interpreteren, spiegelen en het leggen van verbindingen is duidelijk herkenbaar in de antwoorden van de respondenten. De respondenten geven aan dat je het ‘uiteindelijk toch zelf moet doen’, de coach geeft je geen hapklare oplossingen, maar creëert de mogelijkheden om zelf tot inzichten te komen die je vooruit helpen.

De vorm van de trajecten varieerde, zo volgden drie van de zes respondenten een afgebakend

traject van vijf tot zes sessies, waarbij vooral face to face contact was, twee respondenten volgden een afgebakend maar langdurig traject waarbij met name digitale communicatie met de coach was (Skype, telefonisch, webinars) en een van de respondenten volgde een traject dat niet afgebakend was in de tijd, maar wat vanuit haar werkgever voortdurend werd gefaciliteerd. De wijze van communiceren en de duur van het traject had geen aantoonbaar effect op de resultaten van het traject. Wel was van belang dat de coach goed bereikbaar was, het liefst ook buiten de contactmomenten om, omdat dat bijdraagt aan het vertrouwen in het traject en het vertrouwen in de coach. Dit was vooraf niet in de theorie terug te vinden.

Een meer programmatische aanpak met duidelijke omzet- en resultaatsdoelen, zoals de cliënten die conform de methodiek van de *Straight line business school* gecoacht zijn, zorgde ervoor dat effecten van het coaching-traject goed inzichtelijk zijn voor de cliënt. Of het traject daarmee ook effectiever is, is moeilijk te zeggen. In andere trajecten bleven doelen en resultaten, alsmede de manier om daarnaartoe te werken, vaak meer impliciet.

Een onderwerp wat niet vooraf was meegenomen in de topiclijst en wat niet terug kwam in het theoretisch kader, maar wat wel een belangrijk kenmerk van de coaching-trajecten bleek te zijn, was de kostprijs van het traject. Hoe hoger de kosten, hoe meer gemotiveerd de respondenten waren om het traject tot een goed eindpunt te brengen en er uit te halen wat er in zit. De kosten werden slechts door twee van de zes respondenten zo expliciet genoemd, echter, dit waren ook de respondenten met de hoogste kosten voor het traject.

#### 4.1.2 Bevindingen cluster 1

##### **Cluster 1: deelvraag 1**

*Op welke manier geeft de cliënt betekenis aan de werkrelatie met de coach?*

Hoofdthema's topiclijst:

4. Effecten werkrelatie cliënt-therapeut binnen psychotherapie

##### **Bevindingen interviewdata**

De werkrelatie met de coach wordt door alle respondenten gedefinieerd als een informele, maar wel zakelijke relatie. Vooral de 'praktische zakelijkheid' wordt door respondenten genoemd als typerend voor de relatie met de coach. De relatie is altijd doelgericht. Ook geven de respondenten aan dat de coach geen zaken van hen overneemt, maar dat ze het echt zelf moeten doen.

*“Hij geeft je echt geen vissen, ook al heb je honger. Hij leert je vissen!”*

Alle respondenten waardeerden de onverdeelde aandacht die de coach ze gaf als zeer positief en als voorwaarde voor het slagen van het traject. Door er echt te zijn en doordat de ander er ook echt is, wordt het mogelijk om impact te maken.

*“Diegene heeft echt commitment op jouw grootsheid, dat die je echt verder wil helpen en niet alleen geld wil verdienen. Dat voelt echt zo.”*

Ook vertelt deze respondent:

*“Omdat je hem betaalt, kan je het ook alleen over jouw ding hebben. Normaal is het sociaal acceptabel in een gesprek om beide kanten te benaderen.”*

Sommige respondenten gaven aan dat hun coach ook erg confronterend kon zijn, wat zij over het algemeen als positief hebben ervaren.

*“Maar ook het luisteren, het niet veroordelen en er gewoon honderd procent voor mij zijn. En dat betekende niet altijd alleen maar lief zijn. Want je kunt zeg maar iemand, ik heb denk ik wel eens een sessie gehad waarin ik heel zelfmedelijdend was. En dan kan je wel gaan zeggen van: och, ja, je bent ook heel zielig, och, vervelend! En zij ging gewoon zo van oké, wat is er dan gebeurd? Waarom voel je dat dan zo?”*

Dat de coach slechts voor een afgebakend deel in de tijd beschikbaar is, zorgt voor de motivatie om problemen dan ook nu aan te pakken. De coach had daarin een stimulerende rol om zaken aan te pakken, in plaats van om ergernissen ergernissen te laten blijven.

*“Ik voelde ook wel als het moeilijk voor me was, als ik het dan nu niet deed dat ik mijn neus nog wel eens zou stoten. En dat ik dan eh, niet meer de luxe had dat ik daar dan met haar in ieder geval structureel over kon sparren. Dus dan eh, daardoor had ik zoiets van: nu is het on topic, nu ga ik het ook gewoon aanpakken! Anders ga ik me daar straks nog honderd keer aan ergeren en er niks mee doen.”*

Twee van de respondenten zijn gecoacht conform methoden van de *Straight line business school*. Deze twee respondenten geven aan dat de coach hen helpt om zakelijke targets te halen en om brutaal eerlijke beloften te maken. Met brutaal eerlijke beloften wordt bedoeld dat deze beloften altijd haalbaar moeten zijn. Als een belofte niet haalbaar is geweest dan is er een criminele belofte gemaakt en ben je niet eerlijk naar jezelf geweest of naar de ander. In deze methode is het doelgerichte en confronterende aspect in de relatie met de coach meer aanwezig dan in de andere trajecten. Een van de respondenten die via de *Straight line business school* is gecoacht vertelt over een situatie waarin zij een doel niet gehaald heeft en de reactie die haar coach haar daarop geeft:

*“Ze zei: ‘Daar heb ik niks aan! Of je hebt je doelen gehaald, of je hebt redenen en excuses’. (...) Ze zei dan: ‘We hebben er niks aan om er op terug te kijken, maar wat kunnen we doen zodat het de volgende keer niet meer zo is. Wat is er gebeurd? Wat houdt je tegen? Want je was ervan overtuigd dat het ging lukken.’”*

### **Theoretische duiding van interviewdata**

In de vraagstelling behorende bij deze deelvraag is ingezoomd op de aspecten van een therapeutische relatie vanuit het theoretisch kader. Hoewel de respondenten zich niet in een therapeutische setting bevonden, maar in een coaching-setting, wordt in dit kader wel gesproken van therapeutische elementen van de relatie. Hier is voor gekozen omdat concepten uit de psychotherapie worden toegepast op een coaching-setting.

Wanneer de resultaten van de interviews naast het theoretisch kader worden gelegd, blijkt dat de meeste trajecten zoals de respondenten ze beschreven passen binnen een open-exploratieve benadering gezien in het licht van psychotherapie, waarbinnen de cliënt het voortouw heeft en de therapeut vooral een faciliterende en verhelderende houding aanneemt. Twee respondenten zijn volgens de methodiek van de *Straight line business school* gecoacht. Bij hen was sprake van een meer programmatische werkwijze, waarbij de therapeut het voortouw neemt en opdrachten en oefeningen belangrijke interventies zijn.

De relatie met de coach wordt door de respondenten hoofdzakelijk als voorwaardelijk beschreven, niet als instrumenteel. Er zijn geen voorbeelden ter sprake gekomen waarin de

coach iets wat gebeurde in het traject als exemplarisch gebruikte voor een situatie buiten het traject om. Echter, er is niet specifiek aan de respondenten gevraagd of dit soort situaties zich hebben voorgedaan. Het zou dus ook kunnen dat het niet noemen van de exemplarische benadering voortkomt uit een gebrekkige (niet specifieke) vraagstelling op dit onderwerp of dat de respondenten zich niet bewust waren van het instrumentele karakter van de relatie met de coach en het daarom niet genoemd hebben in de interviews.

Norcross (2002) stelt dat zowel de methode als de relatie van groot belang is voor de effecten van psychotherapie en dat deze dingen niet los van elkaar kunnen worden gezien, deze theorie is echter niet geheel te toetsen aan de uitkomsten van de interviews. Er zijn maar twee respondenten geweest waarbij een expliciet methodische of programmatische insteek was bij het coaching-traject. Onder hen was bij één respondent het traject zeer effectief, bij de ander minder. Dit had vooral met contextuele aspecten te maken: de ene respondent kon direct met het geleerde aan de slag en de andere niet.

Aan Rogeriaanse aspecten zoals aandacht en vertrouwen werd door de respondenten een hoge waarde toegekend. Wat echter als nieuw aspect uit de interviews naar voren is gekomen en wat niet in het theoretisch kader genoemd is, is de afgebakende vorm in tijd die het coaching-traject heeft. Deze afbakening in tijd was van belang voor de effectiviteit, maar ook voor de efficiëntie van het traject: doordat het traject niet oneindig duurt, wordt de urgentie gevoeld om nú met vragen of problemen aan de slag te gaan.

#### 4.1.3 Bevindingen cluster 2

##### **Cluster 2: deelvraag 2**

*Wat is het effect van betekenisgeving van de werkrelatie met de coach volgens de cliënt op de resultaten van executive coaching?*

Hoofdthema's topiclijst:

5. Betekenisgeving

##### **Bevindingen interviewdata**

Het ontbreken van een betekenis of richting in hun professionele leven is voor een aantal respondenten de reden geweest dat zij contact met een *executive* coach zochten. Zij beschrijven een gevoel van het allemaal niet meer te weten en zijn op zoek naar antwoorden.

Organisatiethema's die als zingevend worden beschreven door de respondenten zijn vooral te vinden in de momenten waarop zij beschrijven hoe hun werkgever past bij hun eigen identiteit. Zo beschrijft een van de respondenten dat zij zich goed kan identificeren met het motto van de organisatie: "Beter glansrijk onderuit dan nooit geprobeerd". De organisatie zet coaches in om bij te dragen aan het motto van het bedrijf en de organisatiecultuur, waarmee de respondent zich goed kan identificeren. Daardoor worden de coaching-sessies gezien als een bijdrage aan de identiteitsontwikkeling van de respondent.

Een andere respondent, wie bedrijfseigenaar is, beschrijft dat hij zijn organisatie vanuit een maatschappelijk verantwoordelijkheidsdoel is gestart. Hij runt een IT-bedrijf dat zich op *cyber security* richt. Hij heeft mede door het coaching-traject dat hij heeft doorlopen zijn missie verder kunnen verdiepen.

*"En dan heb ik een veel groter doel. Zoals dat in die coaching heet: the big hairy audacious goal."*

Tot slot vertellen de respondenten over de wijze waarop hun coaching-traject hen heeft geholpen om een aantal zingevingsaspecten in hun leven uit te lichten of op een rijtje te zetten. Vrijwel alle respondenten spreken over momenten van openbaring over wat nou eigenlijk echt belangrijk voor hen is. Soms wordt dit methodisch aangepakt, bijvoorbeeld via een zogenaamde 'gun to the head-test', waardoor voor de respondent duidelijk werd wat ze wel of niet moest aanpakken in haar professionele leven:

*"Als er morgen iemand hier aan de deur komt, de gun to the head-test noemen ze dat, en die zegt: binnen 48 uur moet jij dit en dit gehaald hebben. Lukt het je dan? Ja. En dan kan het wel."*

De respondenten die via de *Straight line business school* zijn gecoacht hadden ieder expliciete onderdelen in het traject welke op zingeving gericht waren. Daarbij was er aandacht voor integriteit, waarde toevoegen aan het leven van anderen, ontwikkelen van een persoonlijke missie en groter en spannender denken. Voor de overige respondenten was de zoektocht naar wat belangrijk voor hen is via het coaching-traject meer impliciet en in



mindere mate methodisch van aard. Thema's die worden genoemd zijn: onbelangrijke zaken niet meer belangrijk maken, authentiek zijn en de persoon leven die je wil zijn.

Een van de respondenten had een beduidend langer, duurder en zeer effectief coaching-traject doorlopen. Zijn beschrijving van het traject had veel zingevingaspecten in zich. De beschrijving van het traject was bijna mythisch te noemen: zijn coach was een held die hem hielp om zijn eigen heldenverhaal vorm te geven. Ook de momenten van coaching scoorden hoog op zingeving.

### **Theoretische duiding van interviewdata**

Zowel aspecten van alledaagse zingeving als aspecten van existentiële zingeving worden door respondenten benoemd in relatie tot hun coaching-traject. Zo wordt er nagedacht over hogere organisatiedoelen en richtingen waar de respondent zich heen wil bewegen (existentiële zingeving), maar worden ook de momenten waarop de gesprekken plaatsvinden als van betekenis beschreven (alledaagse zingeving, motivationele betrokkenheid).

Van de negen ervaringsaspecten van zingeving zoals beschreven door Alma en Smaling (2010) komen doelgerichtheid, samenhang, waardevolheid, verbondenheid, competentie, erkenning, motiverende werking en welbevinden in de interviews naar voren. Transcendentie wordt niet zozeer genoemd, al zouden sommige uitspraken wel als horizontale transcendentie kunnen worden opgevat. Dit komt met name tot uiting in de meer narratieve effecten die de respondenten hebben ervaren, bijvoorbeeld het formuleren van een bedrijfsmissie of een organisatieontwikkeling welke naadloos aansluit bij de identiteit en persoonlijke doelen van de respondent.

De definitie van Weick (2011), waarin *sensemaking* niet alleen over interpreteren gaat, maar ook over schrijverschap, komt in de interviews uitgebreid aan de orde. De coaching-trajecten zijn allen doelgericht van aard, waardoor de rol als schrijver van het eigen organisatieverhaal in de trajecten steeds centraal staat voor de respondenten.

Een gebrek aan zingeving binnen de organisatie, gedefinieerd als een gebrek aan doelen of een richting of gedefinieerd als een bepaalde mate van onvermogen om doelen naar resultaten te vertalen, is voor alle respondenten de motivatie voor de start van het coaching-traject geweest. Zingeving, of het gebrek daar aan, is dus een belangrijk thema voor de coach

om aan te werken. De vertaling van persoonlijke zingeving naar organisatie-zingeving of meer samenhang creëren in organisatie-zingeving lijken vanuit de interviewresultaten dan ook de belangrijkste doelen en effecten te zijn van een *executive* coaching-traject.

#### 4.1.4 Bevindingen cluster 3

##### Cluster 3: deelvraag 3

*Welke invloeden op de effectiviteit van coaching anders dan de werkrelatie noemt de cliënt en welke betekenis wordt hieraan gegeven?*

Hoofdthema's topiclijst:

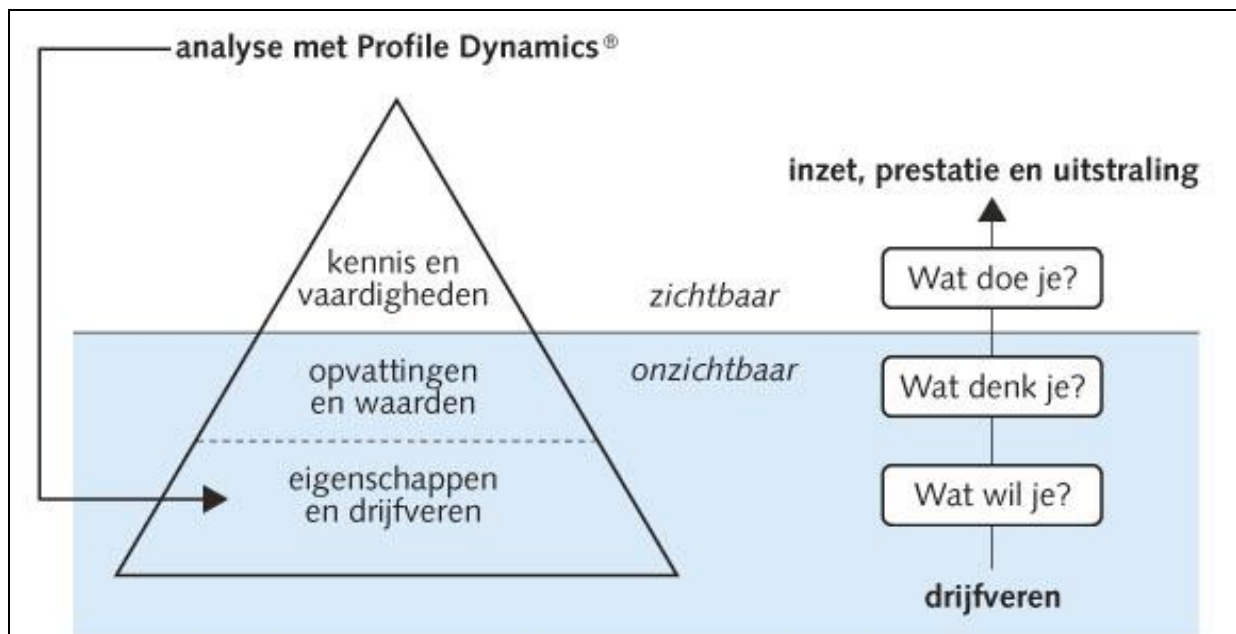
2. Effecten van *executive coaching*
3. Effecten werkrelatie cliënt-coach binnen *executive coaching*

##### Bevindingen interviewdata

Alle respondenten spreken over een hogere mate van bewustzijn van hun handelen vanwege het coaching-traject dat zij gevolgd hebben. Zo wordt bijvoorbeeld gesproken over het uitschakelen van automatisme en overschakelen naar bewust handelen en over een beweging van denken in 'moeten' naar denken in 'willen'. De respondenten die door de *Straight line business school* gecoacht zijn geven aan dat het traject een soort katalysator voor (organisatie)verandering was.

Opvallend is dat de respondenten in hoge mate spreken over veranderingen in hun handelen, maar in mindere mate over veranderingen op persoonlijkheids- of karakterniveau. Dit komt overeen met het ijsbergmodel van McLelland, weergegeven in Figuur 1 op de volgende pagina. Dit model werd niet door de respondenten genoemd, maar omdat het model zoveel overeenkomsten vertoont met wat uit de interviewdata naar voren kwam en omdat dit model niet in het theoretisch kader is opgenomen, is ervoor gekozen om dit model in de bevindingen vanuit de interviewdata bij dit cluster op te nemen.

Veranderingen in gedrag of vaardigheden die worden genoemd door de respondenten gaan hoofdzakelijk over een hogere mate van bewustwording van het eigen handelen, patronen doorbreken, keuzes maken en meer rekening houden met wat er nu op dit moment nodig is. Op karakterniveau wordt gesproken over loslaten, meer in het nu zijn en grootser denken.



*Figuur 1: Ijsbergmodel McLelland*

Ook op individueel niveau noemen de respondenten verschillende effecten, zoals meer tijd voor henzelf nemen, meer focus aanbrengen, meer in het moment leven, conversaties in het hoofd kunnen managen en fouten durven maken. Een van de respondenten geeft aan dat zij niet zeker weet of de effecten die zij heeft bemerkt rechtstreeks te koppelen zijn aan het coaching-traject.

*“Het heeft me zeker wel geholpen, het hele traject (...). Maar was me dat niet gelukt zonder dat traject? Dat kan ik dus niet benoemen. Daar was het te impliciet voor.”*

De respondenten hadden alleen een vorm van feedback van anderen verweven in hun traject; soms van mensen die zij kennen, zoals collega's of familie, soms van onbekenden, namelijk anderen die aan een coaching-traject deelnemen. De feedback van anderen had vooral zijn effect op bewustwording. Zo zegt een van de respondenten:

*“Ik had echt wel eventjes een eyeopener nodig van andere mensen.”*

Het vertrouwen in de coach was voor de respondenten een belangrijke factor in de effectiviteit van het traject. Het vertrouwen in de coach werd door de respondenten op verschillende manieren gedefinieerd, namelijk als het vertrouwen dat de coach uitsprak in het

kunnen van de respondent of juist het vertrouwen van de respondent in de deskundigheid van de coach, vertrouwen als niet-veroordelende houding en een veilig gevoel of letterlijk het vertrouwelijk behandelen van gegevens en uitkomsten van het traject. De samenhang tussen het vertrouwen in de coach en de effectiviteit van het traject komt goed tot uiting in de volgende uitspraak van een van de respondenten:

*“Op het moment dat je niet eerlijk kan zijn, brutaal eerlijk noemen ze dat dan, tegen jezelf en tegen je coach, dan verandert er ook echt iets. Want je kan hele verhalen ophangen, maar als je niet echt eerlijk bent dan wordt het natuurlijk lastig. Want iemand kan mij dan coachen op het nepleven wat ik schets, omdat dat er dan leuk uitziet, terwijl daar kom ik dan geen steek verder mee. Want dat is niet echt.”*

Als er geen vertrouwen is, durft de cliënt zijn of haar verhaal niet in zijn geheel te delen en kan de coach dus ook maar gedeeltelijk functioneren. Een van de respondenten geeft aan dat zij in een eerder traject geen ‘klik’ had met de coach en dat dat voor haar reden genoeg was om het traject niet met hem te starten. Een andere respondent brak een traject waarin geen ‘klik’ was vroegtijdig af. Een (potentiele) ‘klik’ is dus van belang voor het functioneren van de coaching-relatie.

Naast het bestaan van een vertrouwensband, werd ook door de respondenten aangegeven dat zij veel belang hechten aan professionele gelijkenissen tussen henzelf en de coach. Daar werd werkervaring in een gelijksoortige sector of functie onder verstaan. Deze werkervaring kon in sommige gevallen ook werkervaring uit tweede hand zijn, waaronder wordt verstaan dat de coach veel verhalen en ervaringen kent van anderen die een gelijksoortige functie hebben als de cliënt – bijvoorbeeld door het coachen van andere cliënten in eenzelfde sector.

De gedeelde ervaring of professionele gelijkenissen leiden tot inspiratie voor het handelen en zorgen voor een spiegel.

*“Ja, enerzijds dat ze die informatie kan geven, maar ook dat ze meer weet over de context waar je je in bevindt. Zo van: kijk eens om je heen. Zijn die aannames die jij doet wel correct? Of kijk eens om je heen: wat je zegt wat je wil doen, kan dat in die omgeving of kan dat niet in die omgeving?”*

Ook persoonlijke gelijkenissen tussen de coach en de cliënt werden benoemd als belangrijk voor het slagen van het traject. Zo werd bijvoorbeeld gesproken over dat een coach wel bij je moet passen. Ook vroeg een van de respondenten zich hardop af of het zou kunnen dat je gecoacht wordt door iemand die op een totaal andere manier in het leven staat. Zij dacht dat dit niet waarschijnlijk zou zijn.

Bij een van de respondenten kwam duidelijk naar voren dat hij veel bewondering had voor de coach. Dit leidde er toe dat de respondent zich extra in wilde zetten voor de coaching-doelen, omdat hij de coach niet teleur wilde stellen.

*“Ja, je hebt hem als coach. Dus volgens mij moet je dan ook wel gas geven. Nou, dat dus. Dus je wordt op alle manieren enorm aangespoord om er iets mee te doen. Want zo ’n eindbaas, als hij je helpt en je bent oneerlijk naar jezelf of je maakt het niet waar, je wil hem ook niet teleurstellen, snap je. Zo ’n figuur, zo ’n kerel waar je normaal tegenop zou kijken, die werkt met je samen.”*

#### **Theoretische duiding van interviewdata**

Binnen dit onderzoek zijn de respondenten allen cliënten, welke bevraagd zijn naar de effecten van hun eigen coaching-traject. Hun coaches, collega's of anderen uit de omgeving zijn niet over de effecten bevraagd. Dit kan, zoals ook in het theoretisch kader is beschreven, een vertekend beeld opleveren.

De theorie van (Luthans en Peterson, 2003) is gezien vanuit de interviews een gegronde theorie: wanneer de (*executive*) coach zich tijdens de uitvoering van coaching steeds richt op een concrete werksituatie en wanneer de coach zich richt op het vergroten van kennis en kunde worden effecten voor de cliënt duidelijk en inzichtelijk. Dit was terug te zien in de antwoorden van de respondenten, waarin zij aangaven dat hoe meer kennis de coach had over hun concrete werksituatie, hoe effectiever de coaching was. Ook in het praktijkgerichte karakter van de coaching-trajecten die de respondenten hebben gevolgd is dit terug te zien.

De conclusie uit onderzoek van De Haan, Culpin en Curd (2011) zoals beschreven in het theoretisch kader, welke de relatie tussen coach en cliënt als meest bevorderend of belemmerend definieert voor de resultaten van het traject, kan vanuit de bevindingen uit de

interviews in dit onderzoek bevestigd worden. In de theorie komt naar voren dat de relatie met de coach de doorslaggevende factor is voor een succesvol coaching-traject. Uit de interviewdata blijkt dat die theorie bevestigd kan worden op basis van de ervaringen die de respondenten benoemen: wanneer de relatie met de coach niet goed was, werden trajecten eerder afgebroken of was er minder motivatie om doelen te behalen. Hierop sluit ook de conclusie van Marziali et al. (1981) over psychotherapie aan: een goede relatie tussen de cliënt en de therapeut zorgt er in hoge mate voor dat de patiënt betrokken blijft bij de therapie, wat de belangrijkste factor is voor een positieve uitkomst. Deze theorie komt zoals ook hierboven benoemd terug in de interviews: in de gevallen waarin de relatie met de coach niet goed was, brak de cliënt het traject vroegtijdig af.

Wat niet geheel in de theorie naar voren kwam, maar wat wel in de interviews naar voren kwam, was dat er een bepaalde mate van professionele gelijknissen met de coach moet zijn om het traject effectief te laten zijn. Enerzijds had dit met vertrouwen te maken: de coach moet weten waar hij/zij het over heeft. Anderzijds had dit ook met een bepaalde mate van ontzag te maken wat de cliënt voor de coach heeft. Bij één van de respondenten kwam dit in zeer hoge mate tot uiting, maar ook bij de overige respondenten gold: hoe meer zij tegen hun coach opkeken, hoe meer vertrouwen zij hadden in het slagen van het traject. Bij de ene respondent waar het ontzag in hoge mate terug kwam, was het zelfs zo dat hij er harder door ging werken en zelf meer zijn best deed om coaching-doelen te behalen.

Dit ontzag voor de coach lijkt haaks te staan op de gelijkwaardige relatie tussen coach en cliënt, welke volgens Van de Pol (2013) kenmerkend is voor de coaching-relatie. Echter, wanneer professionele gelijkheid wordt opgevat als een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het behalen van doelen en resultaten, hoeft ontzag voor de coach deze gelijkwaardigheid niet in de weg te staan. Bezien vanuit de definitie van *executive* coaching, waarin de coach juist vanwege zijn expertise en ervaring op hetzelfde werkgebied als waarin de cliënt zich bevindt wordt gekozen, past het ontzag voor de coach goed bij het type coaching. Wanneer dit wordt vergeleken met de typische relaties die Burger en De Haan (2017) definiëren, past dit binnen een “*Meester-gezelrelatie*” (de coach geeft de cliënt adviezen bij praktijkvragen), een “*Peer-revieuwrelatie*” (coach en cliënt onderwerpen de dagelijkse praktijk van de cliënt aan een objectief onderzoek) of een “*Old-boysrelatie*” (cliënt gebruikt de coach als sparringspartner en als persoon om ideeën of ervaringen mee uit te wisselen).

De relaties die de respondenten met hun coach beschrijven laten zich in geen geval kenmerken als een “*Dokter-patiëntrelatie*” (cliënt laat onzekerheden en emoties zien, waarna de coach de problemen duidt en oplossingswegen schetst) of een “*Vroedvrouw-moederrelatie*” (coach anticipeert op problemen van de cliënt en wapent de cliënt om met de problemen om te gaan). Deze twee laatstgenoemde rollen passen ook minder in een context die uitgaat van gelijkwaardigheid en zijn wellicht beter passend in een context van psychotherapie, waarin de relatie tussen de cliënt/patiënt en psychotherapeut/dokter altijd in bepaalde mate de ongelijkwaardigheid van ziek en gezond in zich heeft. Er wordt in de interviewdata dus in alle gevallen uitgegaan van een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de uitkomst van het coaching-traject voor de cliënt, waarbij het eventuele ontzag voor de coach niet afdoet aan deze gezamenlijke verantwoordelijkheid.

## 5. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Vervolgens wordt ingegaan op discussiepunten en mogelijkheden tot vervolgonderzoek.

De beantwoording van de hoofdvraag is geformuleerd op basis van de beantwoording van de deelvragen middels de interviews en de koppeling aan het theoretisch kader, zoals weergegeven in het vorige hoofdstuk.

Omdat er slechts een kleine groep respondenten is geïnterviewd, kan niet met zekerheid worden gesteld dat de onderzoeksresultaten in dit hoofdstuk generaliseerbaar zijn naar andere contexten. De conclusies op basis van de kwalitatieve onderzoeksdata gelden voor de groep respondenten die voor dit onderzoek zijn benaderd, zie ook paragraaf 3.4.2 Externe validiteit.

### 5.1 Conclusie

De hoofdvraag bij dit onderzoek luidt als volgt:

*Op welke manier speelt de betekenisgeving van de cliënt aan de werkrelatie met de coach volgens de cliënt een rol in de effectiviteit van executive coaching en in hoeverre is dit vergelijkbaar met wat hierover bekend is vanuit bestaande onderzoeken op het gebied van psychotherapie?*

#### 5.1.1 Overeenkomsten tussen coaching en psychotherapie

Aan Rogeriaanse aspecten van de relatie tussen coach en cliënt, zoals aandacht en vertrouwen werd door de respondenten een hoge waarde toegekend. Dit zijn in de psychotherapie eveneens belangrijke aspecten om een positieve relatie en daarmee samenhangende positieve uitkomsten van een traject te bewerkstelligen. De respondenten binnen dit onderzoek beschrijven de relatie met de coach als voorwaardelijk: wanneer de relatie met de coach niet goed is, zal het traject niet slagen. De reden voor het niet slagen van een coaching-traject bij een slechte relatie met de coach wordt door de respondenten op verschillende wijzen beschreven: ze besluiten al na de intake om het traject niet aan te gaan met de coach, ze stappen tussentijds uit of ze nemen niet veel van de coach aan. Deze beschrijving van een voorwaardelijke relatie met de coach is herkenbaar vanuit literatuur over de effecten van de relatie cliënt-therapeut in de psychotherapie.



De vorm van de coaching-trajecten die de respondenten volgden varieerde, maar dit had geen duidelijk effect op het resultaat van het traject. Ook het communicatiemiddel (face to face, Skype, telefonisch) had geen voor- of nadelig effect op het resultaat van het traject. Wanneer de coach ook buiten de afspraken om bereikbaar was, had dit een positief effect op het resultaat van het traject, maar dit was met name zo omdat dat bijdroeg aan het vertrouwen in de coach. In literatuur over psychotherapie wordt de vorm van het traject eveneens niet als leidend beschouwd.

Concluderend kan worden gesteld dat een cliëntgerichte verschijningsvorm garant staat voor een positieve invloed op het effect van een coaching- of therapietraject.

### **5.1.2 Verschillen tussen coaching en psychotherapie**

Het effect en de betekenis van de relatie met een coach ten opzichte van de relatie met een psychotherapeut verschilt voor de cliënt op het gebied van het achterliggende paradigma van gelijkheid en gelijkwaardigheid versus het onderscheid tussen ziek-gezond. Hoewel sommige cliënten expliciet aangeven dat zij tegen hun coach opkijken of ontzag hebben voor hun coach, kan de relatie tussen de coach en de cliënt als gelijkwaardig worden gedefinieerd, in die zin dat de coach en de cliënt een gezamenlijke verantwoordelijkheid dragen voor de uitkomsten van het traject. Bij een relatie in een psychotherapeutische setting kan die verantwoordelijkheid in hogere mate bij de psychotherapeut worden gelegd, waardoor er in mindere mate sprake is van gelijkwaardigheid.

Een gebrek aan zingeving binnen de organisatie, gedefinieerd als een gebrek aan doelen of een richting of gedefinieerd als een bepaalde mate van onvermogen om doelen naar resultaten te vertalen, is voor alle respondenten de motivatie voor de start van het coaching-traject geweest. In de relatie met de coach, die een doelgericht karakter heeft, wordt gewerkt naar verheldering van de zingevingsvraag in de context van de organisatie en wordt toegewerkt naar een oplossing die in de organisatiepraktijk toepasbaar is. Kenmerkend aan de relatie met de *executive* coach is dat de coach geen zaken van de cliënt overneemt, maar dat deze de cliënt aanspoort om zelf in actie te komen. Hoe concreter de acties en daaraan verbonden resultaten worden gedefinieerd, hoe beter het effect van het traject inzichtelijk wordt. In therapeutische relaties binnen de psychotherapie is duidelijk sprake van een ander paradigma: in deze relaties is de cliënt ziek, hij of zij heeft een DSM-diagnose, en is de therapeut iemand die de cliënt weer op een gezonde manier helpt te functioneren. In een *executive* coaching-

relatie is geen sprake van een relatie tussen een ziek en een gezond persoon, maar wordt vanuit een gelijkwaardige basis gewerkt. Zoals al eerder genoemd heeft de coach in de context van *executive* coaching geen pasklare oplossing voor problemen en de cliënt heeft zelf de verantwoordelijkheid om zaken wel of niet aan te pakken.

Bovenstaande uitgangspunten zijn van belang om af te zetten tegen de mate waarin een cliënt kan herkennen of een coaching-traject of een therapie effectief is of niet. In het paradigma van de psychotherapie zal altijd duidelijk zijn dat de cliënt volgens een bepaalde diagnose een stoornis heeft, en dus ziek is en hulp nodig heeft. Wanneer je dit naar coaching-termen zou vertalen, is de cliënt met een DSM-diagnose bewust onbekwaam: hij of zij is zich bewust van de stoornis of de ziekte die aan de behandeling ten grondslag ligt. In een *executive* coaching-traject ligt dit beduidend anders: indien de cliënt zich niet bewust is van zijn of haar onbekwaamheden, zal de cliënt deze niet noemen in gesprekken met de coach en worden deze dus ook niet aangepakt. Indien de cliënt zich voorafgaand aan het traject juist niet bewust is van zijn of haar bekwaamheden, zal geen stijgende lijn worden bemerkt of zal deze stijging onterecht aan het coaching-traject worden toegekend. Omdat in dit onderzoek enkel de beleving van de cliënt zelf is onderzocht en deze per definitie subjectief is, kunnen geen harde, meetbare uitspraken worden gedaan over of het traject wel of niet effectief was. In geval van psychotherapietrajecten is het gemakkelijker om harde uitspraken over effectiviteit te doen, omdat stoornissen en behandeldoelen universeel zijn en daardoor makkelijker onderling vergelijkbaar.

### **5.1.3 Overige conclusies**

Van een aantal zaken is niet duidelijk geworden uit de literatuur of deze wel of niet vergelijkbaar zijn met bestaande onderzoeken op het gebied van psychotherapie. Ten eerste geldt dit voor de tijdelijkheid van een coaching-traject, alsmede de tijdelijkheid van de relatie met de coach, welke voor de respondenten van groot belang was voor de effectiviteit van het coaching-traject. De relatie met de coach kan gedefinieerd worden als een contextuele relatie: de relatie strekt zich niet verder uit dan binnen het coaching-traject. Vanwege deze tijdelijkheid voelen de respondenten de urgentie om hun vraagstukken te delen en op zoek te gaan naar oplossingen, voordat de tijd waarin het traject plaatsvindt is verstreken. Hoewel psychotherapie eveneens in een contextueel gebonden situatie plaatsvindt, is uit het literatuuronderzoek niet duidelijk geworden of dit effect ook binnen psychotherapie plaatsvindt. Dit leent zich voor vervolgonderzoek.

Twee van de zes respondenten hebben een aanzienlijk hogere prijs betaald voor hun coaching-traject dan de andere respondenten, oplopend tot tienduizenden euro's. Deze respondenten gaven aan extra gemotiveerd te worden door de hoge kosten. In het geval van psychotherapie is sprake van een zeer verschillend financieel kader, waarbij de cliënt niet zelf opdraait voor de kosten van een traject. Hierdoor kan niet worden onderzocht of ditzelfde effect op zou treden bij psychotherapie.

Tenslotte gaven de respondenten aan dat zij belang hechtten aan professionele gelijkheid tussen hen en de coach. Deze gelijkheid komt niet terug in literatuur over de relatie tussen cliënt en psychotherapeut – mede door het onderscheid tussen ziek en gezond is het ook niet waarschijnlijk dat de cliënt wenst dat de therapeut op hem of haar lijkt. Naast de professionele gelijkheid, gaven de respondenten ook aan dat zij graag een coach willen waar ze tegenop kunnen kijken. Het gaf hen vertrouwen, omdat het hen deed geloven dat de coach weet wat hij of zij doet. Dit droeg positief bij aan hun vertrouwen in de uitkomsten van het traject. Hoewel dit niet in de literatuur uit het theoretisch kader terug is gekomen, is het wel waarschijnlijk dat cliënten van een psychotherapeut dit eveneens zullen waarderen: ook zij zullen naar alle waarschijnlijkheid meer vertrouwen hebben in iemand met de juiste opleiding en werkervaring om therapie te bieden. Echter, in therapeutische omgevingen is deze kennis en ervaring via wet- en regelgeving rondom medische beroepen al gewaarborgd, binnen een coaching-relatie is dat niet zo.

## **5.2 Discussie**

In de psychotherapie wordt de relatie met de therapeut op twee manieren gedefinieerd: voorwaardelijk of instrumenteel. Door het open karakter van het interview in dit onderzoek, is in algemene termen gevraagd naar de betekenis van de relatie met de coach, maar is niet specifiek gevraagd of er voorwaardelijke of instrumentele aspecten in naar voren kwamen. Er zijn daardoor geen instrumentele aspecten uit de interviews naar voren gekomen, maar mogelijk waren deze er wel en zijn deze door onvoldoende doorvragen of onvoldoende specifieke vraagstelling niet aan de orde gekomen in de interviews.

In het theoretisch kader wordt gesteld dat zowel de methode als de relatie van groot belang is voor het slagen van psychotherapie. Of dit ook bij coaching-trajecten zo is, is op basis van de interviews moeilijk te bepalen. Er waren slechts twee respondenten waarbij het traject uit een programmatische aanpak bestond. Bij de overige respondenten was wel sprake van toepassing

van een methodische aanpak door de coach, maar niet programmatisch en ook was er geen sprake van gelijke methoden die bij alle respondenten zijn toegepast. Daardoor is niet geheel inzichtelijk geworden of de door de coach gehanteerde methodiek wel of niet doorslaggevend is in het laten slagen van een coaching-traject.

Doordat er verschillende vormen van *executive* coaching werden toegelicht door de respondenten, hebben de interviews niet in alle gevallen een onderling vergelijkbare uitkomst opgeleverd. Terugkijkend was het meer valide geweest om respondenten met een gelijksoortig coaching-traject te interviewen. Daarnaast waren er twee respondenten welke door een *executive* coaching-bureau werden gecoacht, maar waarbij uit de analyse bleek dat deze vorm van coaching eerder als loopbaan-coaching was te definiëren. Door de respondenten scherper te selecteren, was deze vertekening niet opgetreden.

### **5.3 Mogelijkheden tot vervolgonderzoek**

De respondenten binnen dit onderzoek geven aan dat de tijdelijkheid van de relatie met de coach er voor zorgt dat zij effectief te werk willen gaan: ze willen hun problemen nú aanpakken, nu de coach er nog is om hen te begeleiden. Of dit ook binnen de relatie met een therapeut speelt in de context van psychotherapie, is op basis van het literatuuronderzoek en de interviews niet duidelijk geworden. Leidt een kortere behandeltime tot meer gevoel van urgentie en daarmee een efficiënter en effectiever traject? Het zou interessant zijn om dit verder te onderzoeken.

In dit onderzoek werden alle respondenten gecoacht door een *executive* coach, maar de methoden die werden gehanteerd waren verschillend. Het zou interessant zijn om een groep respondenten te onderzoeken welke volgens dezelfde methode of hetzelfde programma worden gecoacht, zodat uitspraken gedaan kunnen worden over of de methodiek of de relatie met de coach doorslaggevend is in het wel of niet slagen van een traject. Hetzelfde geldt voor een selectie in respondenten waarbij de coaching-relatie een meer open-exploratief karakter had en respondenten waarbij de coaching-relatie een meer programmatisch karakter had.

Alle respondenten gaven aan dat hun *executive* coach professionele gelijkenissen met hen vertoonde, aan hetgeen zij veel betekenis verleenden in relatie tot de effectiviteit van het traject. Het zou interessant zijn om te onderzoeken of deze effecten ook in de wereld van de psychotherapie merkbaar zijn, bijvoorbeeld via inzet van ervaringsdeskundigen in de therapie.

Tenslotte leent ook het concept gelijkwaardigheid zich voor vervolgonderzoek. Het zou interessant zijn om verder te onderzoeken hoe de inschatting van de deskundigheid van de coach door de cliënt de effectiviteit van een coaching-traject en een psychotherapeutische behandeling beïnvloedt. Leidt een relatie waarin de cliënt opkijkt tegen de coach of de psychotherapeut tot een positievere betekenisgeving aan het traject en de uitkomsten daarvan? Eveneens zou het interessant zijn om verder te onderzoeken hoe het plaatsen van de coach op een voetstuk zich verhoudt tot de gelijkwaardige basis waar vanuit een coach werkt, in het bijzonder omdat deze gelijkwaardigheid kenmerkend is voor coaching-trajecten in het algemeen. Maakt ontzag voor de coach de coaching-trajecten minder gelijkwaardig? Of is de gelijkwaardigheid van coaching-trajecten vooral gelegen in het feit dat de coach en de cliënt gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de uitkomsten van de resultaten van het traject? In dit onderzoek is de voorzichtige conclusie getrokken dat dit laatste het geval is, maar dit is geen harde en generaliseerbare conclusie. Om tot een generaliseerbare conclusie te komen is het nodig om een grotere groep respondenten te bevragen en om specifiekere vragen naar wat gelijkwaardigheid voor de coach en voor de cliënt betekent.

\

---

## Bronnen

Abraham, R.E. (2005). *Het ontwikkelingsprofiel in de praktijk*. Assen: Koninklijke van Gorcum.

Alma, H. A. (1998). *Identiteit door verbondenheid. Een godsdienstpsychologisch onderzoek naar identificatie en christelijk geloof*. Kampen: Kok.

Alma, H. en A. Smaling (red.) (2010). *Waarvoor je leeft. Studies naar humanistische bronnen van zin*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Baarda, B., Goede, M. de, & Teunissen, J. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Banning, H. en M. Banning-Mul (2005). *Narratieve begeleidingskunde*. Soest: Uitgeverij Nelissen.

Berglas, S. (2002). The very real dangers of executive coaching. *Harvard Business Review*, 80, 86-92.

Beroepsprofiel psychotherapeut (2007). Utrecht: Nederlandse Vereniging voor Psychotherapie.

(o.a. te raadplegen via <http://assets.psychotherapie.nl/p/229378/files/Beroepsprofiel.pdf>)

Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers

Bono, P., Purvanova, P., Towler, A. & Peterson, D. (2009). A survey of executive coaching. *Personnel Psychology*, 62, 361–404.

Bordin, E.S. (1976). *The working alliance: Basis for a general theory of psychotherapy*. Washington: APA.

Bordin, E.S. (1979). The generalizability of the psychoanalytical concept of the working alliance. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 14, 277-292.

Brouwer, I. (2006). Reflecteren. In: *Bachelorwerkboek AAV*. Utrecht: Universiteit voor Humanistiek, p.95-178.

Burger, Y. en E. de Haan (2015). Werkt *executive coaching*? En zo ja, wat en voor wie? *De psycholoog*, 1-2015, p.10-20.

Burger, Y. en E. de Haan (2017). *Coachen met collega's. Praktijkboek individuele consultatie*. Assen: Koninklijke van Gorcum.

Cheung-Judge, L. en L.S. Holbeche (2011). *Organizational Development*. Londen: Kogan Page.

Derkx, 2009. Humanisme als moderne levensbeschouwing. In H. Alma en A. Smaling (Eds.), *Waarvoor je leeft: studies naar humanistische bronnen van zin* (p. 43-57). Amsterdam: SWP, Humanistics University Press.

Ende, T. van den (2011). *Waarden aan het werk*. Amsterdam: SWP.

Engel, Alex J. (2009). *Ontwikkeling van mens & organisatie met inzet van professionele coaching*. Haarlem: Life University.

Enquête van de *International Coaching Federation* (2012) - editie 2012 *Global Coaching Study*.

Gomes-Schwartz, B. (1978). Effective ingredients in psychotherapy: Prediction of outcome from process variables. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 46, 5, 1023-1035.

Grant, A.M., Curtaye, L., & Burton, G. (2009) Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomized controlled study. *The journal of Positive Psychology*, 4, p. 396-407.

Gratton, L. (2006). *Zingeving in strategie. De mens als kloppend hart van de organisatie.* [vertaald uit het Engels] Amsterdam: Pearson.

Haan, E. de, V. Culpin en J. Curd (2011). Executive coaching in practice: what determines helpfulness for clients of coaching? *Personnel Review*, 40(1-2), p. 24-44.

Haan, E. de, Duckwoth, A., Birch, D. en Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: the predictive value of common factors such as relationship, personality match and self efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 65.1, p. 40-57.

Hartley, D.E. en Strupp, H.A. (1983). The therapeutic alliance: Its relationship to outcome in brief psychotherapy. In: J.Masling (red.), *Empirical studies of psychoanalytical theories*.

Hardy Group (2014). *Executive coaching: an introduction*. Sydney: Hardy Group International.

Jones, R.B, S.A. Woods en Y.R.F. Guillaume (2015). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis op learning and performance outcomes of coaching. *Journal of occupational and organizational psychology*, 2015.

Keijzers, G. & R. Jeurissen (2002). *Duurzaam ondernemen. Toekomstethiek in dialoog*. Deventer: Kluwer.

Kets de Vries, M.F.R., Vriegnaud, P., & Florent-Treacy, E. (2004). *The Global Leadership*.

Leijssen, M. (2004). Zingeving en zingevingproblemen vanuit psychologisch perspectief. In B. Raymaekers, G. Van Riel (red.). *Wetenschappelijk denken. Een laboratorium voor morgen? Lessen voor de eenentwintigste eeuw.* (pp. 241-268). Leuven: Universitaire Pers Leuven.

Life Inventory: Development and Psychometric Properties of a 360- Degree Feedback Instrument. *International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 475-492.



Kilburg, R. R. (2000). Facilitating Intervention Adherence in Executive Coaching: A Model and Methods. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 251-267.

Korrelboom, C.W. (1999). Open exploratief versus klantgericht? Dimensies voor het classificeren van psychotherapieën. In R.W. Trijsburg, S. Colijn, S.E. Columbian en G. Litaer (red.) (1998). *Handboek Integratieve Psychotherapie* (pp. II.7.1 – II.7.1I-28). Maarssen: Elsevier/De Tijdstroom.

Kunneman, H.P. (2005). *Voorbij het dikke-ik. Bouwstenen voor het kritisch humanisme*. Amsterdam: SWP.

Lans, J. van der (1992). Zingeving en levensbeschouwing: een psychologische begripsverkenning. In: F. Eijkman (red.), *Weer zin leren: over levensbeschouwing en educatie*. Best: Damon, p. 7-20.

Luthans, F. en Peterson, S.J. (2003). *360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination*. *Human Resource Management*, 42, 243-265.

Malan, D.H. (1975). *A study of brief therapy*. Londen: Travestock.

Malan, D.H. (1976). *The frontier of brief psychotherapy*. New York: Plenum.

Marziali, E.A., Marmar, C., Krupnick, J. (1981). Therapeutic alliances scales: Development en relationship to psychotherapy outcome. *American Journal of Psychiatry*, 138, 361-364.

Maso, I. en Smaling, A. (2004). *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam: Boom.

Mattone, J. (2013). *Powerful Executive Coaching*. New York: American Management Association.

McKenna en Davis (2009). Hidden in plain sight: the active ingredients of Executive Coaching. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, p. 244-260.

Norcross, J. (red.) (2002). *Psychotherapy relationships that work. Therapist contributions and responsiveness to patients*. New York: Oxford University Press.

OER 2015-2016

[http://www.uvh.nl/uvh.nl/up/ZelncwhJuM\\_OER\\_Ma\\_Humanistiek\\_2015-2016\\_def.pdf](http://www.uvh.nl/uvh.nl/up/ZelncwhJuM_OER_Ma_Humanistiek_2015-2016_def.pdf)

Laatst geraadpleegd op 9-11-2015.

Orlinsky, D. E., & Howard, K. I. (1986). Process and outcome in psychotherapy. In S. Garfield and A. Bergin, Eds., *Handbook of psychotherapy and behavior change*, 3rd ed. New York: Wiley.

Pearson (2011). *Executive Development Research Study*. New York: American Management Association.

Pol, I. van der (2013). *Coachen als professie. Fundamenten voor begeleiding naar heelheid*. Amsterdam: Boom/Nelissen.

Plochg, T. et al. (2007). *Handboek gezondheidszorgonderzoek*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

Reker, G.T. (2000). Theoretical perspective, Dimensions and Measurement of existential meaning. In: Reker, G.T. en Chamberlain, K. *Exploring existential meaning. Optimizing human development across the life span*. Sage publications, Thousand Oaks, London, p. 39-55.

Roelofs (2008). *Wie is er nu gek? Over kronkels in de therapeutische relatie*. Schiedam: Scriptum.

Tanghe, A., P. Vanhaeren en T. Scheire (1997). *Anders Geestelijke Gezondheidszorg. Deel 2: Globale behandeling. Psychosomatiek – Zingeving – Psychotherapie – Psychofarmaca*. Leuven: Garant.

Theeboom, T., B. Beersma en A.E.M. van Vianen (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), p. 1-18.

Website CMI

<http://www.cminl.nl/>

Laatst geraadpleegd op 26-10-2015.

Website EMCC

<http://www.emccouncil.org>

Laatst geraadpleegd op 22-10-2015.

Website ICF

<http://www.coachfederation.org>

Laatst geraadpleegd op 22-10-2015.

Website LVSC

<https://www.lvsc.eu>

Laatst geraadpleegd op 10-10-2015.

Website NOBCO

<https://www.nobco.nl>

Laatst geraadpleegd op 29-2-2015.

Website Noloc

<https://www.noloc.nl>

Laatst geraadpleegd op 17-10-2015.

Website St!R

<http://www.stir.nu>

Laatst geraadpleegd op 29-2-2015.

Weick, K. E., (1995). *Sensemaking in organizations*. California: Sage Publications.

Werkboek Beroepsvaardigheden 1C: Organisatie (Coachingsvaardigheden) 2015-2016

[http://www.uvh.nl/uvh.nl/up/ZspbmmjJsB\\_2-BV10C\\_2015-16\\_okt2015-3.pdf](http://www.uvh.nl/uvh.nl/up/ZspbmmjJsB_2-BV10C_2015-16_okt2015-3.pdf)

Laatst geraadpleegd op 9-11-2015.

Zwieten, M. van, Willems, D. (2004). Methodologie van kwalitatief onderzoek: Waardering van kwalitatief onderzoek. *Huisarts en wetenschap*. 47(13), p. 631-635.

# Bijlagen

## Bijlage 1 – Topiclijst interviews

*Aantal sessies:*

*Interne/externe coach:*

*Feedback op resultaten van anderen:*

**Hoofdvraag: hoe heb je het coaching-traject ervaren en wat was hierin van belang voor de uitkomsten en resultaten van het traject?**

### **Effecten op resultaat coaching-traject**

Welke zaken hebben volgens jou een positieve bijdrage geleverd aan de uitkomsten van jouw coaching-traject?

Welke van deze zaken vind jij het belangrijkste?

Doorvragen op belangrijke zaken: wat was de bijdrage aan de uitkomst van het traject?

### **Betekenis werkrelatie cliënt-coach**

Op welke manier heb jij de werkrelatie ervaren die je hebt met de *executive* coach?

Op welke manier heeft deze werkrelatie de resultaten van het coaching-traject beïnvloed?

Waar hecht jij in het bijzonder waarde aan op het gebied van de werkrelatie met de *executive* coach?

Waarom zijn juist die zaken zo belangrijk voor je?

## **Bijlage 2 – Gesloten codelijst analyse interviews**

1. Executive coaching (cluster 4: randvoorwaarden en koppeling theoretisch kader)
  - 1.1 Competitive-Advantage Consulting and Coaching
  - 1.2 Stretch-Assignment Coaching
  - 1.3 High-Potential Coaching
  - 1.4 Coaching for Performance
  - 1.5 Leadership development coaching
  - 1.6 Team coaching
2. Effecten van executive coaching (cluster 3: deelvraag 3)
  - 2.1 Affectieve effecten
  - 2.2 Effecten op gedrag en vaardigheden
  - 2.3 Effecten op individueel niveau
  - 2.4 Feedback van omgeving
3. Effecten werkrelatie cliënt-coach binnen executive coaching (cluster 3: deelvraag 3)
  - 3.1 Vertrouwen
4. Effecten werkrelatie cliënt-therapeut binnen psychotherapie (cluster 1: deelvraag 1)
  - 4.1 Interpersoonlijke stijl en eigenschappen therapeut
  - 4.2 Empathie, warmte en positieve aandacht
  - 4.3 Therapeutisch verbond en het doel waar naartoe wordt gewerkt
5. Betekenisgeving (cluster 2: deelvraag 2)
  - 5.1 Alledaagse zingeving
  - 5.2 Existentiële zingeving
  - 5.3 Organizational sensemaking
6. Eigenschappen coachingstraject (cluster 4: randvoorwaarden en koppeling theoretisch kader)
  - 6.1 Aantal sessies
  - 6.2 Interne/externe coach
  - 6.3 Wel/geen feedback door omgeving
  - 6.4 Vorm en methoden

## Bijlage 3 – Samenvatting eerste analyse

### ATLAS.ti

In onderstaand overzicht is een schematische weergave van alle codes te vinden. De codes zijn per thema geclusterd. Alle zwarte codes zijn gesloten codes, vastgesteld op basis van literatuuronderzoek. Alle grijze codes zijn open codes, vastgesteld op basis van wat aanvullend op de gesloten codes tijdens de interviews ter sprake kwam.

Thema	Cluster				Codes	Uitkomsten
	1	2	3	4		
1. <i>Executive coaching</i>					1.1 <i>Competitive-Advantage Consulting and Coaching</i>	In twee van de zes interviews kwamen bedrijfskundige doelen aan bod als uitgangspunt voor het coaching-traject. Daarbij werden omzetdoelen benoemd, maar ook andere doelen die concreet meetbaar een organisatie verbeteren.
					1.2 <i>Stretch-Assignment Coaching</i>	In één van de zes interviews kwam aan bod dat de omzetdoelen die als einddoel van het coaching-traject werden benoemd, halverwege ineens verdubbeld werden. Daardoor leerde de respondent groter en spannender te denken, wat hij als goed waardeerde.
					1.3 <i>High-Potential Coaching</i>	Vier van de zes interviews zijn te definiëren als <i>high</i>

					<p><i>potential coaching</i>. In deze interviews worden de volgende coaching-doelen genoemd: authentiek handelen, weten wat je doelen zijn en hoe je hier acties aan kan koppelen, weten wat je talenten en valkuilen zijn, focussen en doen wat je leuk vindt.</p>
				<p>1.4 <i>Coaching for Performance</i></p>	<p>In twee van de zes interviews kwamen aspecten terug van <i>coaching for performance</i>, waarbij nadenken over jouw persoonlijke acties om een bedrijfsresultaat te behalen centraal stond.</p>
				<p>1.5 <i>Leadership development coaching</i></p>	<p>In één van de interviews kwamen aspecten van <i>Leadership development coaching</i> terug.</p>
				<p>1.6 <i>Team coaching</i></p>	<p>Deze code is niet van toepassing geweest op de interviews.</p>
<p>2. Effecten van <i>executive coaching</i></p>				<p>2.1 Affectieve effecten</p>	<p>Bij alle respondenten zijn affectieve effecten als belangrijk resultaat van het coaching-traject benoemd. Dit uit zich vaak in betere zelfkennis of betere organisatiekennis, waardoor het handelen tegenover anderen bewuster en</p>



					gerichter is.
				2.2 Effecten op gedrag en vaardigheden	De meeste effecten vanuit de coaching-trajecten waren effecten op gedrag en vaardigheden. Er worden veel verschillende varianten benoemd, van harder werken om meer omzet te behalen tot bewust even niets doen om op die manier tot een handelingskeuze te komen. Net als bij de vorige code speelt ook bij deze code bewustwording een centrale rol in de coachingstrajecten en effecten die de respondenten hiervan hebben bemerkt.
				2.3 Effecten op individueel niveau	Alle respondenten noemen inzichten die hun individuele betekenisgevingskader of handelingskader hebben beïnvloed.
				2.4 Feedback van omgeving	Feedback van omgeving is op twee manieren benoemd in de interviews: als onderdeel van het coaching-traject (bijvoorbeeld 360-graden feedback of groepsessies) of als merkbaar effect van het coaching-traject buiten het traject om.
3. Effecten				3.1 Vertrouwen	Vertrouwen wordt door de

werkrelatie cliënt-coach binnen <i>executive  coaching</i>				respondenten als basis gezien van een geslaagd traject. Dit vertrouwen is de definiëren als letterlijk vertrouwelijkheid in de omgang, maar ook als iemand die er altijd voor je is, iemand die er specifiek voor jou is, iemand die je altijd kan bereiken en tenslotte ook als vertrouwen vanuit de coach in de vaardigheden van de cliënt.
			3.2 Professionele gelijkenissen	Vrijwel alle respondenten vertellen in de interviews dat zij het belangrijk vinden dat de coach hun vakgebied kent, of liever nog dat de coach ervaring heeft in hun vakgebied. Bij de coachingvormen die meer op omzetverhoging gericht zijn, is dit minder aan de orde dan bij de <i>young professional-coaching</i> .
			3.3 Persoonlijke gelijkenissen	Respondenten noemen persoonlijke gelijkenissen tussen zichzelf en de coach als bevorderend voor de relatie. Een van de respondenten geeft expliciet aan dat zij denkt dat een coaching-traject door een

					coach die niet op haar lijkt qua persoonlijkheid, voor haar waarschijnlijk ook niet zal werken.
				3.4 Bewondering voor coach	Twee respondenten spreken expliciet uit dat ze hun coach bewonderen om hun senioriteit in het vak, waardoor zij eerder zaken van hen aannemen. Bij een van de respondenten die op omzet wordt gecoacht wordt benoemd dat hij door tegen zijn coach op te kijken ook niet tegen zijn coach durft te liegen. Het zelfde geldt voor zijn doelen: die wil hij halen omdat hij aan de coach wil bewijzen dat hij het kan en dat hij het waard is om door hem gecoacht te worden.
4. Effecten werkrelatie cliënt-therapeut binnen psychotherapie				4.1 Interpersoonlijke stijl en eigenschappen therapeut	Aan de stijl en eigenschappen van de coach wordt veel waarde gehecht door de respondenten. De stijl van coaching is in sommige gevallen ook gerelateerd aan de methodiek of de opleidingsachtergrond van de coach. Wanneer de stijl en eigenschappen van de therapeut niet goed aansluiten, wordt door de

					respondenten aangegeven dat zij het traject afkappen of eerder uitstappen nadat zij er voor hun gevoel uit hebben gehaald wat er in zat voor hen.
				4.2 Empathie, warmte en positieve aandacht	Echt aanwezig zijn, een klik hebben met je coach en een coach die goed bereikbaar is als je het moeilijk hebt worden door de respondenten genoemd als belangrijke zaken die het effect van het traject bepalen. Ook noemen meerdere respondenten dat het uniek is dat het gesprek met de coach even helemaal over henzelf mag gaan, zonder dat verwacht wordt dat zij vragen terugstellen. Dit leidt voor de respondenten tot vergroot inzicht in hun wensen, doelen en talenten.
				4.3 Therapeutisch verbond en het doel waar naartoe wordt gewerkt	Met name het doelgericht bezig zijn wordt door de cliënten benoemd als een graadmeter voor de effectiviteit van het coaching-traject. Sommigen noemen het traject als stok achter de deur, bijvoorbeeld als stok achter de deur om

					doelen te halen voor een volgende sessie, maar ook als stok achter de deur om al lange tijd slepende kwesties nu écht eens aan te pakken, voordat het te laat is en de coach niet meer beschikbaar is.
5. Betekenisgeving				5.1 Alledaagse zingeving	Alle respondenten benoemen impliciet alledaagse betekenisgeving in hun interviews, bijvoorbeeld in de vorm van meer doen waar je energie van krijgt, overtuigingen die ontdekt of juist ontwricht worden en zoeken naar bezigheden die passen bij je talent en je persoonlijke doelen.
				5.2 Existentiële zingeving	Een van de respondenten benoemt dat het coaching-traject voor haar helemaal in lijn was met haar persoonlijke waarden, waardoor het traject goed aansloot en zij dit nog jaren vol wil houden. Een andere respondent geeft aan dat hij via het coaching-traject zijn eigen persoonlijke missie aan zijn bedrijfsmissie heeft leren koppelen. Ook hij wil het traject nog lange tijd

					voortzetten. De overige respondenten spreken van een verbinding tussen het werk en zichzelf als privépersoon, waarbij zij benoemen dat het coaching-traject hen heeft geholpen bij het versterken van die verbinding, bijvoorbeeld door talenten en persoonlijke doelen terug te laten komen in hun werksetting.
				5.3 Organizational sensemaking	<i>Organizational sensemaking</i> kwam in verschillende vormen terug in de resultaten. Deze code is bij de young professionals vrij hoge mate verbonden met 3.2 Professionele gelijkenissen: de coaches die cliënten hebben in eenzelfde vakgebied als waar zij zelf in gewerkt hebben, helpen de cliënten met het duiden van bepaalde gebeurtenissen of ontwikkelingen in hun werk. Bij de coaching die meer op doelen en resultaten is gericht, wordt bijna een mythisch beeld van de organisatie geschetst, wat leidt tot een verhoogde motivatie.

					Alle respondenten noemen het in lijn brengen van persoonlijke talenten en drijfveren met wat de organisatie van hen vraagt als een belangrijk aspect van het coaching-traject.
6. Eigenschappen coachingtraject				6.1 Aantal sessies	<p>De <i>high potential</i> coaching had vaak een afgebakend aantal sessies, wat rond de 5-6 sessies lag. Vaak was er nog een groepsessie als start en als afsluiting. Hierop was één uitzondering: een van de <i>young professionals</i> gaf aan dat haar traject niet afgebakend was en dat zij gedurende minimaal twee jaar een beroep op haar coach kan doen wanneer zij dat zelf nodig vindt.</p> <p>Bij de coaching die vooral gericht was op omzetdoelen, wordt het traject opgesplitst in delen, waarbij de client na elk deel kan besluiten of hij wel of niet door wil gaan in het volgende deel. De sessies zijn dus vrij te bepalen, maar starten en eindigen eveneens met een groepsessie en beslaan tussentijds &gt;10 sessies.</p>

				6.2 Interne/externe coach	Eén van de zes respondenten had een semi-interne coach: deze coach was verbonden aan de detacheerder waar zij voor werkt. De overige respondenten hadden een externe coach.
				6.3 Wel/geen feedback door omgeving	In alle trajecten was er ruimte voor feedback door de omgeving. Bij het ene traject was dit meer op privépersonen gericht en bij het andere traject meer op organisatiefeedback.
				6.4 Vorm en methoden	In alle gevallen is er sprake van een mix tussen één op één contacten, groepscontacten en telefonische contacten. Bij de <i>high potentials</i> is er opvallend meer face to face contact dan bij de coaching die op omzetverhoging gericht is. Daarbij is meer sprake van skype/telefonische contacten.
				6.5 Kosten	Beide respondenten die een coaching-traject gericht op omzetverhoging hebben gevolgd gaven aan dat de kosten van het traject ontzettend hoog waren, waardoor zij zich wanneer zij



						dit zelf betaald hadden, gemotiveerd voelden om het traject tot een goed einde te brengen.
--	--	--	--	--	--	---