

De zwarte doos ontrafeld

Hoe werkt coaching?

Coaching werkt, dat is alvast min of meer aangetoond. De sleutelfactoren die de positieve impact van coaching verklaren, worden ook stilaan duidelijk. Ten minste dertien variabelen blijken het succes van een coachingproces te beïnvloeden.

□ tekst Hilde Vereecken

- Ten minste dertien variabelen verklaren het succes van coaching.
- Coaching verhoogt het psychologisch kapitaal.
- Medewerkers verkiezen een persoonlijke coach boven zelfcoaching.



Meer en meer onderzoek toont aan dat coaching een positieve invloed heeft op de tevredenheid en prestatie van de coachee. Daarnaast wijzen diverse onderzoeken erop dat coaching een gunstige invloed kan hebben op onder meer het personeelsverloop, communicatievaardigheden, leiderschapskwaliteiten en stressbeheersing. Het leidt ook tot een groter zelfvertrouwen. Even belangrijk is de vraag waarom coaching werkt en hoe het dan werkt? Welke zijn de sleutelfactoren die de positieve impact van coaching verklaren?

“Hoewel het onderzoek naar de vraag hoe coaching werkt nog in de kinderschoenen staat, kunnen we voorlopig een dertiental variabelen identificeren die zowel een invloed uitoefenen voor het coachingtraject start, als tijdens het coachingproces”, zegt doctor Jesse Segers van de Universiteit Antwerpen en Antwerp Management School (zie ook artikel “Wat is coaching en welke organisaties gebruiken het?” op blz. 38-40).

Voor het coachingproces begint

■ Op dezelfde lijn

Voor het coachingproces start, is het belangrijk dat de coach en coachee (en andere betrokkenen, zoals HR of de lijnmanager) op dezelfde lijn zitten (variabele 1). “Er moet duidelijkheid zijn over de verwachtingen van de coachee en de doelstellingen. Indien dit niet gebeurt, is de kans op mislukking groot, maar het geeft geen garantie dat coaching wel lukt. Het is een hygiënfactor”, merkt Segers op.

■ Goede match

Er moet een goede match zijn tussen de coach en de coachee. “Matchen kan op twee manieren: op basis van gelijkenissen of verschillen. Onderzoek toont aan dat het geen goed idee is dat de coach en de coachee tegenpolen zijn. De voorkeur gaat naar twee gelijkgestemden, wat onder meer betreft culturele bagage (variabele 2), taal (3), en soms ook leerstijl en persoonlijkheid (4). Ook de kennis van de coach over de sector en de individuele behoeften van de coachee verbeteren de relatie (5). En een goede relatie bepaalt de uitkomst van het coachingtraject. Als beide partijen gelijkgestemd zijn, is het ook gemakkelijker om op dezelfde golflengte te zitten”, legt Segers uit.

■ Bereidheid tot verandering

De coachee moet bereid zijn te veranderen (variabele 6) en heeft voldoende doorzettingsvermogen (7) nodig. “Anders gezegd, een medewerker verplichten deel te nemen aan coaching is geen goed idee.”

Succesfactoren tijdens het coachingproces

■ Indien er tijdens het coachingproces frequent resultaatgericht gereflecteerd wordt over het probleem en zichzelf, verhoogt dat de kans op een succesvolle uitkomst (variabele 8).

■ Ook tijdens het proces moeten de doelstellingen verduidelijkt worden. “Doorheen het proces kunnen die immers wijzigen. Het is belangrijk om daar af en toe

“Het is geen goed idee dat de coach en de coachee tegenpolen zijn.”

eens bij stil te staan”, vindt Segers (variabele 9).

■ Hoe meer de coachee de indruk heeft dat hij zich moet inspannen om zijn doelen te bereiken, hoe meer dat bijdraagt tot het succes. “Maar ook coaches komen soms voor spannende momenten staan en worstelen met de vraag of ze wel op het juiste spoor zitten. Ook een coach moet voortdurend aan zelfreflectie doen”, merkt Segers op (variabele 10).

■ De mate van emotionele ondersteuning en waardering van de coach draagt eveneens bij tot het succes. “Onderzoek toont aan dat dit soms voldoende is om een positieve uitkomst te verkrijgen.” (variabele 11)

■ Hoe beter en diepgaander de coach een analyse kan maken van de individuele noden en behoeften van de coachee en hij zich daar ook aan kan aanpassen, hoe beter het resultaat (variabele 12).

■ Ook de omgeving waarin het coachingproces verloopt, heeft een invloed (variabele 13). “Hiervoor baseren we ons op onderzoek over de invloed van de omgeving waarin feedback gegeven wordt. Ook coaching kan gezien worden als een vorm van feedback. Een uitgebreid meta-onderzoek toont aan dat in meer dan dertig procent van de gevallen, de performantie daalt na het krijgen van feedback”, merkt Segers op.

Hoe komt dit? “Grosso modo zijn er twee motieven om feedback te vragen: een egogebaseerd motief om het gevoel van eigenwaarde te verhogen en een instrumenteel motief om zichzelf verder te



© Hendrik De Schrijver

Jesse Segers (Universiteit Antwerpen en Antwerp Management School)

“Als de leider gezien wordt als een coach, heeft dat een positief effect op de hoop, het zelfvertrouwen en de veerkracht van medewerkers.”

ontwikkelen. Welk motief de bovenhand haalt, hangt af van de omgeving en kenmerken van de persoon.”

□ Zelfontwikkeling is het motief als de medewerker een grote cognitieve behoefte heeft, tolerant is voor ambiguïteit, een hoge betrokkenheid toont en leergericht is en de coach als geloofwaardig beschouwd. Hij bevindt zich in een ondersteunde omgeving, heeft een nieuwe job en/of er is sprake van grote rolonzekerheid.

□ Feedback moet vooral het gevoel van eigenwaarde opkrikken als de medewerker geconfronteerd wordt met hoge verwachtingen inzake prestatie. Maar ook als hij zich in een publieke situatie bevindt, als hij een minderheid vormt in een groep (bijvoorbeeld de enige HR-verantwoordelijke in een team commerciële medewerkers) en collega's geen feedback vragen.

Psychologisch kapitaal

Onderzoek van Segers en zijn collega's toont aan dat coaching een positieve impact heeft op het 'psychologisch kapitaal' van medewerkers. 'Psychologisch kapitaal' is een relatief nieuw begrip uit de positieve psychologie en verwijst naar een positieve psychologische 'state' die gekenmerkt wordt door vier dimensies:

■ 1. *Hoop*: de wil en gedrevenheid om een bepaald doel te bereiken, aangevuld met de vaardigheid om verschillende paden te zien om naar dit doel toe te werken als het initiële pad geblokkeerd wordt.

■ 2. *Zelfvertrouwen*: een zelfverzekerde en vastberaden houding, zowel wat betreft de eigen job, het werkdomein als de organisatiecontext.

■ 3. *Optimisme*: degene die 'interne' of 'dispositionele', vaste en globale attributies voor positieve gebeurtenissen en 'externe' of 'situationele', niet vaste en specifieke attributies maakt voor negatieve gebeurtenissen.

■ 4. *Veerkracht*: verwijst naar flexibiliteit en stressbestendigheid op het werk. Het vermogen om met zowel zeer positieve als negatieve ervaringen om te gaan.

“Als de leider gezien wordt als een coach, heeft dat een positief effect op de hoop, het zelfvertrouwen en de veerkracht van medewerkers. Hoop en zelfvertrouwen versterken op hun beurt het engagement van medewerkers. Terwijl veerkracht belangrijk is om zich gelukkig te voelen. Maar ook het optimisme verhoogt als de leider als een coach gezien wordt, zij het via een omweg. Als de leider als een coach gezien wordt, is er sprake van een goede relatie tussen leider en medewerker en dit heeft een positief effect op het optimisme. Een groot optimisme versterkt zowel het engagement als het geluksgevoel”, legt Segers uit.

Tot slot blijkt uit onderzoek dat externe, interne en lijnmanager als coach ideaal geschikt zijn om zowel performantiegereleerde onderwerpen, als meer affectieve onderwerpen te coachen. “Maar ook zelfcoaching kan volgens onderzoek tot langere en stabielere resultaten leiden. Op zich is dat niet verwonderlijk: als je jezelf

van iets overtuigt, heeft dat meer impact. Maar weinigen vinden dit een aangename vorm van coaching. Ze is ook minder geschikt voor coaching rond thema's zoals stressbestendigheid, werk-levenevenwicht of psychologisch welbevinden. Ook peercoaching wordt als weinig effectief beschouwd, omdat peers als weinig geloofwaardig gezien worden”, zegt Segers. ■

Verhoog uw psychologisch kapitaal in 7 stappen

- 1. Stel een lijst op met waardevolle doelen.
- 2. Probeer deze doelen zo concreet en actiegericht mogelijk te formuleren.
- 3. Deel de doelen op in kleinere doelen.
- 4. Bedenk zoveel mogelijk wegen die naar deze doelen kunnen leiden.
- 5. Lijst deze wegen op aan de hand van de middelen die hiervoor nodig zijn. Elimineer de paden die niet realistisch zijn.
- 6. Denk na over blokkades die op deze wegen zouden kunnen voorkomen en hoe die vermeden kunnen worden. Als de blokkades onvermijdelijk zijn, denk na over welk deel er wel controle is en wat de impact zou zijn als het doel niet bereikt wordt.
- 7. Probeer het gevoel voor te stellen (onder meer door visualisatie) als de waardevolle, haalbare doelen bereikt zijn.

“De coachee moet bereid zijn te veranderen.”

