

UNIVERSITEIT UTRECHT
FACULTEIT SOCIALE WETENSCHAPPEN
MASTER PSYCHOLOGIE - ARBEID EN ORGANISATIEPSYCHOLOGIE
MASTERTHESIS

**Onderzoek naar Besmettelijkheid tussen Coach en Coachee:
De Invloed van Coachfactoren op de Effectiviteit van een
Interventie die de Bevlogenheid, het Psychologisch Kapitaal en
Mindfulness van Werknemers Beoogt te Vergroten.**

Tirsa de Vries
Studentnummer: 3521494
Datum: 17-06-2013

Begeleider: Drs. Richta IJntema
Tweede beoordelaar: Dr. Jos van Oostrum



Samenvatting

In dit onderzoek wordt de effectiviteit van een specifiek coachtraject onderzocht aan de hand van de uitkomstmaten bevologenheid, psychologisch kapitaal en mindfulness. Een besmettelijkheidseffect tussen coach en coachee wordt verwacht voor bevologenheid, psychologisch kapitaal en mindfulness. De onderzoeksgroep bestaat uit werknemers van twee afdelingen van een Nederlandse verzekeringsmaatschappij. Het onderzoek betreft een 2x2 quasi-experimenteel design, met een between-subjects factor groep, bestaande uit een experimentele groep ($n = 133$) en controle groep ($n = 156$), en een within-subjects factor tijd, bestaande uit een voor- en nameting. De data is geanalyseerd met behulp van een herhaalde metingen ANOVA en lineaire regressie. Het coachtraject is effectief voor het versterken van de bevologenheid, de subschalen hoop, self-efficacy en veerkracht van psychologisch kapitaal en mindfulness van werknemers. Een besmettelijkheidseffect tussen coach en coachee is gevonden voor bevologenheid en self-efficacy. Dit coachtraject kan worden ingezet om bevologenheid, psychologisch kapitaal en mindfulness van werknemers te versterken. In opleidingen voor coaches dient aandacht te zijn voor het besmettelijkheidseffect. Coaches dienen zichzelf te ontwikkelen in bevologenheid en self-efficacy, aangezien dit een positieve invloed heeft op de coachee.

Kernwoorden: Coaching, besmettelijkheid, bevologenheid, psychologisch kapitaal, mindfulness.

Abstract

In this study, the effectiveness of a specific coaching program is measured using the outcome variables engagement, psychological capital and mindfulness. In addition, a contagion effect between the coach and coachee was expected for engagement, psychological capital and mindfulness. Participants were employees from two departments of a Dutch insurance company. The study uses a 2x2 quasi-experimental design, with a between-subjects factor group, consisting of an experimental group ($n = 133$) and control group ($n = 156$), and a within-subjects factor time, consisting of a pre- and post-test. The data was analyzed using repeated measures ANOVA and simple regression. The coaching intervention is effective for employees in increasing engagement, the subscales hope, self-efficacy and resilience of psychological capital and mindfulness. A contagion effect between the coach and coachee was found for engagement and self-efficacy. This coaching program can be used to strengthen engagement, psychological capital and mindfulness of employees. Attention should be given to the contagion effect during training of coaches. Coaches should develop their own engagement and self-efficacy, because it has proven to influence the coachee.

Keywords: Coaching, contagion, engagement, psychological capital, mindfulness.

De afgelopen 10 tot 15 jaar is coaching in populariteit toegenomen als een vorm van professionele begeleiding (Boyatzis, Smith & Beveridge, 2012; Grant, 2012). Uitgangspunt van deze trend is dat de ontwikkeling van het individu bijdraagt aan de ontwikkeling van organisaties. De effectiviteit van coaching wordt door organisaties slechts oppervlakkig geëvalueerd door middel van eenvoudige beoordelingen, maar zelden uitgebreid. Hierdoor wordt niet duidelijk welke aspecten van een interventie effectief zijn (Fillery-Travis & Lane, 2008. In: Greif, 2012). In de wetenschap wordt er eveneens weinig aandacht besteed aan het meten van de effectiviteit van coaching als een methode voor individuele- of organisatie verandering (Grant, 2012). Daarnaast wordt niet eenduidig onderbouwd welke aspecten van coaching voor positieve uitkomsten zorgen (Garvey, Stokes & Megginson, 2009). Tot op heden is de meeste empirische literatuur over coaching slechts beschrijvend of contextueel, waardoor onderzoeksresultaten niet generaliseerbaar zijn. Tevens gebruikt de meerderheid van de coaches geen theoretische benaderingen en wetenschappelijk gevalideerde meetinstrumenten (Grant en O'Hara, 2006. In: Grant, 2012).

Uit bovenstaande blijkt niet alleen dat de wetenschappelijke fundering voor de effectiviteit van coaching versterkt moet worden, maar dat er ook onderzoek nodig is naar welke aspecten van coaching deze effectiviteit veroorzaken (Feldman & Lankau, 2005; Fillery-Travis & Lane, 2006; De Meuse, Dai & Lee, 2009). In dit onderzoek wordt de effectiviteit van een interventie onderzocht. De interventie is een coachtraject die gericht is op het versterken van psychologisch kapitaal en bevlogenheid. Daarnaast wordt onderzocht of coachfactoren de effectiviteit van de interventie kunnen verklaren.

Onderzoek naar effectiviteit

Om een wetenschappelijke basis voor coaching te ontwikkelen is veel onderzoek nodig (Grant & Cavanagh, 2007). Hedendaags onderzoek op het gebied van coaching staat echter nog in de kinderschoenen (Grant, Passmore, Cavanagh & Parker, 2010); het grootste deel van deze literatuur is minder dan 15 jaar oud. Tussen 1908 en 2009 zijn er 156 onderzoeken gedaan naar de effectiviteit van coaching, waarvan 101 case-studies, 39 within-subjects studies en 16 between-subjects studies. Uit deze literatuur blijkt dat er een verscheidenheid aan uitkomstmaten wordt gebruikt om de effectiviteit van coaching te meten, waardoor het moeilijk is om uitkomsten te generaliseren naar coaching in het algemeen. Daarbij wordt er in onderzoek eveneens onderscheid gemaakt tussen verschillende soorten coaching.

Er zijn drie soorten coaching, namelijk executive-, werkplek- en life coaching. Executive coaching is voor leidinggevendenden met vragen rondom leiderschap (Kilburg, 1996). Werkplekcoaching ondersteunt werknemers in werkgerelateerde onderwerpen die buiten leiderschap vallen (Grant et al., 2010). Life coaching gaat overwegend over meer persoonlijke zaken en is meestal niet gelinkt aan het werk of de organisatie (Cavanagh, Grant & Kemp, 2005). De interventie die in deze studie wordt onderzocht valt onder werkplekcoaching.

Werkplekcoaching heeft de potentie om een breed scala aan positieve resultaten met zich mee te brengen zoals verminderde stress (Gyllensten & Palmer, 2005), depressie en angst (Grant et al., 2010); meer bevlogenheid op het werk (Arakawa & Greenberg, 2007), verhoogde veerkracht en welzijn (Grant et al., 2010) en het bereiken van doelen (Linley, Nielsen, Gillett & Biswas-Diener, 2010). Deze uitkomstmaten zijn allen met gevalideerde meetinstrumenten te meten (Grant, 2012).

Een veel geprezen maatstaf van organisaties voor het meten van de effectiviteit van coaching is het berekenen van de ‘return on investment’ ($ROI = \frac{\text{Geschat financieel voordeel} - \text{kosten coachtraject}}{\text{kosten coachtraject}} \cdot 100\%$; Grant et al., 2010). Dit wordt door Grant (2012) echter als een onbetrouwbaar meetinstrument gezien omdat de ROI mede afhankelijk is van andere complexe factoren, zoals marktcontext en teaminput. Als alternatief worden welzijn en bevlogenheid door Grant (2012) aanbevolen als belangrijke uitkomstmaten voor organisaties, aangezien organisaties beter functioneren met mentaal gezonde werknemers die betrokken zijn bij hun werkzaamheden.

Om bestaand onderzoek naar de effectiviteit van coaching te versterken, is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *‘Is de interventie effectief in het versterken van de bevlogenheid, het psychologisch kapitaal en mindfulness van werknemers?’* Hieronder zal de keuze voor de uitkomstmaten bevlogenheid, het psychologisch kapitaal en mindfulness worden toegelicht.

Bevlogenheid

Het coachtraject dat in dit onderzoek wordt onderzocht, gebruikt het Job Demands-Resources model als theoretische grondslag (JD-R; Bakker & Demerouti, 2007). Het JD-R model beschrijft een motivationeel proces waarbij hulpbronnen leiden tot bevlogenheid en bevlogenheid vervolgens tot positieve organisatie uitkomsten. Aangezien bevlogenheid door Grant (2012) wordt aanbevolen als uitkomstmaat en de huidige interventie hierop gericht is, wordt bevlogenheid in dit onderzoek meegenomen als belangrijke uitkomstmaat.

Bevlogenheid wordt door Schaufeli en Bakker (2004) gedefinieerd als een positief cognitief-affectieve toestand van opperste voldoening, die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Vitaliteit wordt gekenmerkt door het bruisen van energie, waarbij werknemers zich sterk en fit voelen. Ze kunnen lang en onvermoeibaar door gaan met werken. Tevens beschikken zij over weerbaarheid en doorzettingsvermogen. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk. Hierbij wordt het werk wordt als nuttig en zinvol ervaren. Daarnaast wordt het werk als inspirerend en uitdagend gezien en roept het gevoelens van trots en enthousiasme op. Absorptie is het op een plezierige wijze volledig opgaan in het werk, als het ware ermee versmelten waardoor de tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is om zich los te maken van het werk.

Hypothese 1a: De interventie zal de bevlogenheid van de coachee significant doen stijgen in vergelijking met de controle groep.

Psychologisch kapitaal

Uit onderzoek van Xanthopoulou, Bakker, Schaufeli en Demerouti (2007) blijkt dat persoonlijke hulpbronnen, zoals psychologisch kapitaal (PsyCap), via het motivationele proces van het JD-R model de bevlogenheid van werknemers bevordert. Aangezien PsyCap een voorspeller is van bevlogenheid en de interventie is gericht op het versterken van PsyCap, wordt deze als uitkomstmaat meegenomen. PsyCap is een positief ontwikkelbare toestand van een individu, gekenmerkt door een hoog niveau van hoop, optimisme, self-efficacy en veerkracht (Luthans & Youssef, 2004). Hoop betekent volhardend zijn in het nastreven van je doelen en, indien noodzakelijk, het pad bijstellen om te kunnen slagen. Optimisme is de overtuiging dat gebeurtenissen in het leven over het algemeen positief zullen uitpakken. Self-efficacy is het vertrouwen hebben dat inspanning ertoe zal leiden dat uitdagende taken succesvol afgerond worden. Veerkracht is het niet opgeven wanneer men met een probleem of tegenslag geconfronteerd wordt, maar kunnen terugveren en zelfs boven zichzelf kunnen uitstijgen om succes te bereiken (Luthans, Youssef & Avolio, 2007b; Vink, Ouweneel & Le Blanc, 2011).

Eerder onderzoek naar coaching heeft afzonderlijke variabelen van PsyCap als uitkomstmaat gebruikt. Zo blijken veerkracht (Grant, Curtayne & Burton, 2009) en self-efficacy (Evers, Brouwer & Tomic, 2006) te worden verhoogd door executive coaching en wordt hoop versterkt door life coaching (Green, Oades & Grant, 2006). In huidig onderzoek wordt PsyCap als geheel meegenomen als uitkomstmaat. PsyCap is theoretisch onderbouwd

en daarnaast meetbaar, ontwikkelbaar, beheersbaar en gerelateerd aan prestaties (Luthans, Avey, Avolio, Norman & Combs, 2006; Vink et al., 2011).

Hypothese 1b: De interventie zal het psychologisch kapitaal van de coachee significant doen stijgen in vergelijking met de controle groep.

Mindfulness

Cavanagh en Spence (2013) benadrukken dat ook mindfulness een belangrijke rol kan spelen in het behalen van succesvolle coaching resultaten en dat het een nuttige aanvulling is op de huidige coaching praktijk. Over de definitie van mindfulness wordt in de literatuur nog hevig gedebatteerd (Cavanagh & Spence, 2013). Mindfulness lijkt een breed scala van religieuze en seculiere praktijken en overtuigingen te dekken, variërend van eenvoudige aandachtsprocessen tot een toegewijde levensstijl. Daarnaast is er discussie of mindfulness het beste kan worden gezien als een techniek of dispositie (Brown, Ryan & Creswell, 2007). De uiteenlopende definities hebben verschillende vragenlijsten voor het meten van mindfulness doen ontstaan. De Mindfulness Attention Awareness Scale (MAAS) is een veel gebruikte vragenlijst (Schroevens, Nyklicek & Topman, 2008). Brown en Ryan (2003), de ontwikkelaars van de MAAS, definiëren mindfulness als het bewustzijn van en het aandacht hebben voor de ervaringen in het hier en nu. Zij zien mindfulness als een dispositie die door training verder kan worden ontwikkeld (Schroevens et al., 2008). Huidig onderzoek hanteert de definitie van Brown en Ryan (2003).

Tot op heden is er nog maar één studie die expliciet onderzoek heeft gedaan naar mindfulness in de coaching praktijk (Spence, Cavanagh & Grant, 2008. In: Cavanagh & Spence, 2013). Om voorgaand onderzoek uit te breiden wordt mindfulness in dit onderzoek als uitkomstmaat gebruikt. Mindfulness zorgt voor een focus op het hier en nu waardoor er voor de coachee ruimte wordt gecreëerd om intra- en interpersoonlijke processen op te merken en te onderzoeken. Dit zou kunnen leiden tot een grotere bereidheid om hulp te ontvangen en ook te bieden, alsmede een grotere bereidheid om zich te laten vormen (ontwikkelen) en anderen te vormen. Bovenstaande verwachte effecten zijn consistent met andere studies (Passmore en Marianetti, 2007; Siegel, 2007. In: Cavanagh & Spence, 2013). Daarnaast kan mindfulness coachees in staat stellen om beter te reflecteren op hun eigen waarden om deze vervolgens te gebruiken als basis voor het stellen van doelen. Onderzoek van Sheldon (2009. In: Cavanagh en Spence, 2013) wijst er sterk op dat wanneer men zijn doel duidelijk voor ogen heeft, hij zich meer inspant voor het verwezenlijken van deze doelen.

Hypothese 1c: De interventie zal mindfulness van de coachee significant doen stijgen in vergelijking met de controle groep.

Verklarende factoren effectiviteit

Naast gevalideerde metingen naar effectiviteit is het belangrijk om te onderzoeken welke factoren het succes van coaching kunnen verklaren. Met deze factoren kan rekening worden gehouden bij het opstarten van een coachtraject en het opleiden van coaches. Hoewel het onderzoek naar verklarende factoren nog relatief schaars is (Grant et al., 2010), heeft onderzoek aangetoond dat de coach, coachee en de coach-coachee relatie invloed hebben op een coachtraject.

Menig onderzoeker stelt dat de coach-coachee relatie de belangrijkste succesfactor van een interventie is (Bluckert, 2005; Palmer & Whybrow, 2007; Wasylshyn, 2003). De coach-coachee relatie heeft een positief effect op de groei (Stober & Grant, 2006) en verandering van de coachee (Kilburg, 2000). Volgens Kappenberg (2008) is de toewijding van de coachee gedurende het coachtraject, de meest kritische component voor positieve uitkomsten. Franklin (2003. In: Cavanagh, Grant & Kemp, 2005) identificeerde drie belangrijke coacheefactoren die invloed hebben op uitkomsten van het coachtraject. De coachee moet erkennen dat er een probleem heeft waaraan gewerkt moet worden en dat er een oplossing voor het probleem bestaat. Tot slot moet hij in staat zijn om een specifieke en realistische doelstelling voor zichzelf op te stellen.

Dit onderzoek legt de focus op verklarende factoren van de coach. Het gedrag, de persoonlijkheid, gevolgd onderwijs en ervaring van de coach zijn determinanten van coaching succes (Baron & Morin, 2009; Côte & Gilbert, 2009). Hall, Otazo en Hollenbeck (1999. In: Grant et. al, 2010) vonden dat empathische vaardigheden van de coach, met nadruk op luistervaardigheid, door de coachee als behulpzaam worden ervaren. Andere factoren die bijdragen aan de effectiviteit van coaching is de geloofwaardigheid en het vertrouwen in de coach (Diedrich, 2001; Sue-Chan & Latham, 2004) en in hoeverre de coach authentiek, integer en bereid is om de coachee uit te dagen (Ganzaloz, 2004. In: Passmore, 2010).

Uit bovenstaande blijkt dat er al wel onderzoek is gedaan om de kerncompetenties van effectieve coaches te identificeren. Wat nog ontbreekt aan onderzoek naar coachfactoren is de overdraagbaarheid van emoties tussen coach en coachee. Boyatzis, Smith en Beveridge (2012) stellen dat de coachee bijzonder ontvankelijk is voor de emoties van de coach, doordat

de aandacht van de coachee op de coach gevestigd is. Dit wordt ook wel emotionele besmetting genoemd.

Besmettelijkheid

Emotionele besmetting kan worden gedefinieerd als de overdracht van positieve of negatieve ervaringen dan wel emoties van de ene persoon naar de andere persoon (Westman, 2001. In: Bakker & Demerouti, 2009). De gekozen coachfactoren zijn in dit onderzoek gelijk aan de uitkomstmaten bevlogenheid, PsyCap en mindfulness, omdat het principe besmettelijkheid zal worden onderzocht. Omdat zowel bevlogenheid, PsyCap als mindfulness wordt gedefinieerd als een positieve staat van zijn, wordt verwacht dat deze overdraagbaar zijn tussen coach en coachee (Barsade, 2002; Ouweneel, Schaufeli & Le Blanc, 2009). De tweede onderzoeksvraag vloeit hier uit voort: *‘Is bevlogenheid, psychologisch kapitaal en mindfulness overdraagbaar tussen coach en coachee?’*

Een aantal studies ondersteunen de besmettelijkheid van bevlogenheid (Bakker & Demerouti, 2009; Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2005; Bakker van Emmerik & Euwema, 2006). Bakker en Demerouti (2009) hebben bijvoorbeeld een besmettelijkheidseffect gevonden tussen de bevlogenheid van werkende vrouwen en hun mannen. De besmettelijkheid van bevlogenheid zou mogelijk ook binnen coaching plaats kunnen vinden. Een bevlogen coach beschikt over veerkracht en doorzettingsvermogen, ook wanneer het coachgesprek stroef loopt. Omdat bevlogenheid de betrokkenheid en toewijding van de coach vergroot wordt verwacht dat de bevlogenheid van de coach positieve invloed heeft op de bevlogenheid van de coachee.

Hypothese 2a: Een bevlogen coach heeft een positief effect op de toename van de bevlogenheid van de coachee.

Hodges (2010) heeft bewijs gevonden voor de besmettelijkheid van PsyCap. Hij vond dat het PsyCap van werknemers stijgt wanneer hun leidinggevende een trainingssessie heeft gevolgd in het versterken van PsyCap. Story, Youssef, Luthans, Barbuto en Bovaird (2013) stellen dat besmettelijkheid van PsyCap ook op afstand kan plaatsvinden tussen internationaal opererende managers en hun ondergeschikten; dit effect wordt gemedieerd door de kwaliteit van de relatie tussen manager en werknemer. Een coach in het bezit van PsyCap heeft zelfvertrouwen en stelt hoge doelen voor zichzelf (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007), waar hij zich vol gedrevenheid en energie voor zal inzetten (Sweetman & Luthans, 2010). De coach zal bij uitdagingen een succesvolle afloop verwachten (Seligman, 1998), waardoor de

coachee op een positieve manier zal worden gesteund en aangemoedigd om zijn doelen te behalen. Ook zal de coach beschikken over veerkracht om onzekerheid en mislukking, maar ook positieve verandering, vooruitgang en toegenomen verantwoordelijkheid te hanteren (Luthans, 2002a). Hierdoor is de coach in staat om de coachee te steunen wanneer hij/zij worstelt met moeilijkheden, maar ook wanneer hij/zij probeert om te gaan met veranderingen. Wanneer de coach zijn PsyCap inzet in de coachgesprekken wordt verwacht dat dit een positieve invloed heeft op de ontwikkeling van het PsyCap van de coachee.

Hypothese 2b: Het psychologisch kapitaal van een coach heeft een positief effect op de toename van het psychologisch kapitaal van de coachee.

Mogelijk is besmettelijkheid ook van toepassing op mindfulness. In klinisch onderzoek is aangetoond dat wanneer de therapeut mindfulness toepast, dit een positief effect heeft op het resultaat van de therapie (Sanders, 2010). Hoewel coaching meer gericht is op het helpen van coachees om hun doelen te bereiken en therapie meer op het verhelpen van problemen, is het mogelijk dat veel van dezelfde factoren ten grondslag liggen aan een succesvolle verandering (Franklin, 2003. In: Cavanagh, Grant & Kemp, 2005). Grepmaier, Mitterlehner, Loew, Bachler, Rother en Nickel (2007) hebben het effect op de behandeling onderzocht wanneer psychotherapeuten in opleiding mindfulness meditatie gebruikten. Resultaten van de studie tonen aan dat cliënten die zijn behandeld door mediterende stagiairs significante verbeteringen ervaren in de probleemoplossende effecten van de therapie sessies, vergeleken met de controle groep. Daarnaast zijn symptoom reducties voor sociale onzekerheid, obsessie, angst, vijandigheid, en psychoses groter bij de cliënten in de meditatie groep in vergelijking met de controle groep. Mogelijk hebben coaches in het bezit van mindfulness invloed op de mindfulness van de coachee. Omdat er nog geen onderzoek is naar de besmettelijkheid van mindfulness, wordt hier in dit onderzoek aandacht aan besteed.

Hypothese 2c: Mindfulness van de coach heeft een positief effect op de toename van mindfulness van de coachee.

Relevantie

De coaching literatuur dient aangesterkt te worden met onderzoek naar de effectiviteit van coaching. Het is belangrijk voor organisaties om het rendement van een coachtraject te kunnen meten. In deze studie worden gevalideerde meetinstrumenten gebruikt, om de effectiviteit van diverse uitkomstmaten te meten. Hierdoor kan dit onderzoek bijdragen aan

een wetenschappelijke fundering voor de effectiviteit van coaching. Daarnaast wordt het onderzoek naar besmettelijkheid met deze studie uitgebreid.

Indien blijkt dat het besmettelijkheidsprincipe plaatsvindt tussen coach en coachee, is het voor een coach relevant om in deze factoren te investeren, vanwege de positieve invloed op de coachee. Omdat zowel PsyCap als mindfulness trainbaar is (Cavanagh & Spence, 2013; Luthans et. al, 2006) kan hier aandacht aan worden besteed in toekomstige coachopleidingen. Het trainen van PsyCap zou in lijn der verwachting bij kunnen dragen aan de bevlogenheid van coaches.

Methoden

Participanten

De onderzoeksgroep bestaat uit werknemers van twee verschillende afdelingen van een grote Nederlandse verzekeringsmaatschappij. De ene afdeling fungeert als experimentele groep en de andere afdeling als controle groep. Beide afdelingen vallen onder dezelfde divisie (zie Tabel 1 voor demografische gegevens van beide groepen).

Experimentele groep

Van de 177 participanten die zijn uitgenodigd, hebben 169 de eerste vragenlijst (T0) ingevuld. De vragenlijsten zijn opgebouwd uit een aantal reeds bestaande vragenlijsten die verderop besproken zullen worden. Het responspercentage is 95%. Redenen voor non-response zijn dat een werknemer een andere functie heeft gekregen en zeven werknemers in overleg met hun teamleider hebben besloten om niet mee te doen. Van de 169 participanten die de eerste vragenlijst hebben ingevuld hebben 133 (79%) de tweede vragenlijst ingevuld (T1). Redenen voor uitval zijn onder andere: geen behoefte hebben aan het traject, een andere functie of beëindiging van het werkverband.

Controle groep

Van de 457 participanten die zijn uitgenodigd hebben 232 de eerste vragenlijst (T0) ingevuld; het responspercentage is 51%. De belangrijkste reden voor non-respons is dat participanten niet hebben gereageerd op de uitnodiging van de vragenlijst. Van de 232 participanten die de eerste vragenlijst hebben ingevuld, hebben 156 (67%) de tweede vragenlijst (T1) ingevuld. Reden voor uitval is onder andere de overgang naar een nieuw email-adres, waardoor niet alle participanten meer te traceren waren. Daarnaast zijn er

technische problemen geweest doordat niet langer alle werkcomputers Java ondersteuning hadden, wat nodig is voor het invullen van de online vragenlijst. Tevens is voor sommige participanten het werkverband beëindigd.

Tabel 1

Demografische Gegevens Experimentele en Controle Groep: Leeftijd, Aantal Leidinggevende Functies en Opleidingsniveau

	Experimentele groep			Controle groep		
	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Leeftijd	133	40.77	10.14	156	41.28	8.53
<i>Mannen</i>	52	40.10	10.07	78	42.92	9.50
<i>Vrouwen</i>	81	41.20	10.21	78	39.63	7.12
Leiding	15 (11.3%)			13 (8.3%)		
Opleiding*	Laag 13.6%			Laag 13.4%		
	Middel 45.1%			Middel 25%		
	Hoog 41.3%			Hoog 61.6%		

* Laag: geen opleiding, LEAO, LTS, MAVO en MUL. Middel: MEAO, MTS, HAVO en VWO. Hoog: HEAO, HTS, HBO en WO.

Design

Dit onderzoek is een quasi experimenteel veldonderzoek. Er zijn twee meetmomenten betreffende T0 in week 0 en T1 in week 16, nadat er vier coachgesprekken hebben plaatsgevonden. Het onderzoeksdesign wordt weergegeven in Tabel 2.

Om alternatieve verklaringen voor de effecten van de interventie uit te sluiten is het van belang dat de experimentele groep en de controle groep vergelijkbaar zijn. Uit een onafhankelijk t-toets en een Mann-Whitney U test blijkt dat de experimentele en de controle groep niet significant verschillen op leeftijd ($t(287) = 0.457, p = .648$) en sekse ($U(287) = 9243, Z = -1.85, p = .064$), maar wel significant verschillen voor opleiding ($U(287) = 7899.5, Z = -3.61, p < .001$; zie Tabel 1).

Tabel 2

Meetmomenten van het Onderzoek

	T0 (week 0)	T1 (week 16)
Experimentele groep	Voorafgaand aan coachgesprekken	Na 4 coachgesprekken
Controle groep	Zonder coachgesprekken	Zonder coachgesprekken

De data wordt geanalyseerd met behulp van een 2x2 herhaalde metingen ANOVA bestaande uit een between-subjects factor (groep) en een within-subjects factor (tijd) om de gegevens van de voor- en nameting te analyseren. Dit zal worden gedaan voor elke uitkomstvariabele. Indien de interventie effectief blijkt voor een uitkomstvariabele, zal met een lineaire regressieanalyse worden geanalyseerd in hoeverre de bevologenheid, het PsyCap, en mindfulness van de coach invloed heeft op de effectiviteit van de gelijknamige uitkomstvariabele. Bij het analyseren van de gegevens is er gebruik gemaakt van *SPSS 20.0* (IBM Corp., 2011).

Interventie

De participanten doen mee aan een coachtraject waarbij de nadruk ligt op het versterken van PsyCap en bevologenheid. Het traject bestaat uit vier coachgesprekken en het volgen van twee modules binnen de online training PsyFit (www.psyfit.nl). De interventie start met een assessment waarin het persoonlijke leerdoel van de coachee wordt besproken, welke gericht is op het versterken van de eigen mentale weerbaarheid. De coach ondersteunt de coachee hierbij door zich in de coachgesprekken te richten op het versterken van het PsyCap van de coachee. De modules van PsyFit zijn bedoeld als zelfsturingsinstrument voor het versterken van mentale weerbaarheid. In overleg met de coach is besloten welke modules het beste aansloten bij het opgestelde doel. De coachee heeft gekozen uit twee van de zes modules: 'Missie en doelen', 'Grip op je leven', 'Denken en voelen', 'Positieve gevoelens', 'Positieve relaties' en 'Leven in het hier en nu'. De coachee heeft telkens vier weken de tijd gehad om aan de hand van een gekozen module met zijn persoonlijke leerdoel aan de slag te gaan. In coachgesprek twee en drie is gereflecteerd op de vooruitgang van het opgestelde doel. Na coachgesprek drie zijn vier weken gevolgd waarin de participant zelfstandig aan zijn opgestelde doel mocht werken. Coachgesprek vier is een afsluitend gesprek geweest.

Procedure

Voorafgaand aan het onderzoek is voorlichting gegeven over het aangeboden coachtraject door middel van een folder en vraag- en antwoordsessies over de procedure van het traject. Verder is een kennismaking aangeboden met de 9 vrouwelijke coaches die het traject gingen begeleiden; deze coaches zijn vooraf getraind in het uitvoeren van dit traject. Na de voorlichting zijn profielen van de coaches opgehangen met een korte omschrijving en een foto. Werknemers hebben zich vervolgens ingeschreven voor een coach die hen aansprak.

Dit coachtraject is aan alle medewerkers van de desbetreffende afdeling aangeboden, omdat uit het medewerkers betrokkenheid onderzoek (MBO) is gebleken dat er behoefte is aan ondersteuning op talentontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Daarnaast heeft het management de behoefte om de weerbaarheid van werknemers te versterken en hen te ondersteunen in het vinden van hun eigen kracht en kunnen.

De participanten uit de experimentele groep hebben drie weken voor aanvang van het eerste coachgesprek een online vragenlijst ingevuld (T0). De vragenlijst is afgenomen met de collector van Survalyzer (www.survalyzer.com). Een week na het deelnemen aan de vier coachgesprekken is de participant gevraagd om opnieuw de online vragenlijst in te vullen (T1). De participanten uit de controle groep hebben op dezelfde meetmomenten een soortgelijke online vragenlijst ingevuld, zonder de coachgesprekken of PsyFit modules te hebben ondergaan.

Variabelen

Uitkomstmaten

Bevlogenheid

Bevlogenheid is gemeten met de verkorte Utrechtse Bevlogenheidsschaal (Schaufeli & Bakker, 2003) bestaande uit vitaliteit, toewijding en absorptie. Elke subschaal bestaat uit drie items. Een voorbeelditem van vitaliteit is 'In mijn werk bruis ik van energie', van toewijding 'Mijn werk inspireert mij' en van absorptie 'Ik ga helemaal op in mijn werk'. De participanten gaven hun antwoord op een zevenpunts Likert schaal (Likert, 1932) met een variabel en vast anker. Hierbij betekent 0 = nooit, 1 = sporadisch/een paar keer per jaar of minder, 6 = altijd/dagelijks. Cronbach's alpha (Cronbach, 1951) van de totale vragenlijst is berekend op T0 en T1, zowel voor de experimentele als de controle groep. De vier waarden vormen een bereik van $\alpha = .91-.94$. De interne consistentie van bevlogenheid is zeer goed. Voor de andere uitkomstmaten en bijbehorende subschalen is een soortgelijke berekening uitgevoerd. Zie Tabel 3 voor een overzicht van de interne consistenties.

Psychologisch kapitaal

Het PsyCap van de coachee is gemeten aan de hand van de vier subschalen hoop, optimisme, self-efficacy en veerkracht. De vragenlijst bestaat uit 23 items. Werkgerelateerde self-efficacy is gemeten met een vragenlijst, bestaande uit vijf items. Deze vragenlijst is geconstrueerd door Ouweneel (2012) volgens de aanbevelingen van Bandura (1997). In:

Ouweneel, 2012). Een voorbeelditem is: ‘Als er zich in mijn werk moeilijke problemen voordoen, weet ik die op te lossen.’. De schalen hoop, optimisme en veerkracht bestaan allen uit zes items. Hoop wordt gemeten met de voor de werksituatie aangepaste State of Hope Scale (Snyder, Sympson, Ybasco, Borders, Babyak & Higgins, 1996). Een voorbeelditem is: ‘Ik kan veel manieren bedenken om mijn huidige werkdoelen te behalen.’. Optimisme wordt gemeten met de voor de werksituatie aangepaste Revised Life Orientation Test van Scheier, Carver & Bridges (1994). Een voorbeelditem is: ‘Ik ben optimistisch over mijn toekomst als het gaat om werk.’. Veerkracht ten slotte, eveneens aangepast voor de werksituatie, wordt gemeten met de Brief Resilience Scale (Smith, Dalen, Wiggins, Tooley, Christopher & Bernard, 2008). Een voorbeelditem is: ‘Het kost me nauwelijks moeite om te herstellen van een stressvolle gebeurtenis in mijn werk.’. De antwoordcategorieën van alle schalen zijn ingedeeld in een zespunts Likertschaal (Likert, 1932); 1 = helemaal mee oneens, 6 = helemaal mee eens. Cronbach’s alpha van de totale schaal is in dit onderzoek zeer goed (zie Tabel 3 voor alle interne consistenties). Opvallend is dat de interne consistentie van optimisme voor beide groepen op T1 laag is. De interne consistentie van self-efficacy is bij de experimentele groep laag op T0.

Tabel 3

Interne Consistentie van alle Variabelen en haar Subschalen

	Controle groep		Experimentele groep	
	T0	T1	T0	T1
Bevlogenheid	.94	.93	.91	.94
PsyCap	.92	.90	.89	.92
<i>Hoop</i>	.85	.84	.84	.88
<i>Optimisme</i>	.72	.69	.71	.53
<i>Self-efficacy</i>	.82	.83	.62	.84
<i>Veerkracht</i>	.85	.83	.86	.87
Mindfulness	.85	.86	.87	.86

Mindfulness

Mindfulness is gemeten aan de hand van de verkorte Nederlandse versie (Schroevens et al., 2008) van de Mindful Attention Awareness Scale (MAAS; Brown & Ryan, 2003), bestaande uit zes items. Brown en Ryan (2003) stellen dat men eerder mindless dan mindfull is, waardoor het makkelijker is om afwezigheid dan aanwezigheid van mindfulness te herkennen. De MAAS meet daarom de afwezigheid van mindfulness. Een voorbeeld item is: ‘Ik vind het moeilijk om mijn aandacht te houden bij wat er op dat moment gaande is.’. De

antwoordcategorieën zijn ingedeeld in een zespunts Likertschaal (Likert, 1932); 1 = nooit, 6 = (bijna) altijd. De analyses zullen worden uitgevoerd met de omgepoolde scores van de vragenlijst. De interne consistentie van deze schaal is zeer goed (zie Tabel 3 voor de interne consistenties).

Coach factoren

De coachfactoren worden gemeten aan de hand van de perceptie van de coachee met betrekking tot de bevlogenheid, het psychologisch kapitaal en mindfulness van de coach op T1. Hiervoor is gekozen omdat uit onderzoek naar de coach-coachee relatie blijkt dat de perceptie van de coachee meer verklaart dan de perceptie van de coach (Horvath & Bedi, 2002; Horvath & Symonds, 1991. In: Bedi, 2006).

De antwoordcategorieën van alle vragen zijn ingedeeld in een vijfpunts Likertschaal (Likert, 1932) variërend van 1 = helemaal mee oneens tot 5 = helemaal mee eens. Bevlogenheid is gemeten door de coachee te vragen: ‘mijn coach is te typeren als iemand die... vitaal is (vitaliteit), ...sterk betrokken is bij haar werk (toewijding) en ...volledig opgaat in haar werk’ (absorptie). Het psychologisch kapitaal is gemeten door de coachee te vragen: ‘mijn coach is te typeren als iemand die... optimistisch is (optimisme), ...vertrouwen heeft in haar kwaliteiten als coach (self-efficacy), ...hoopvol gestemd is (hoop) en ...veerkrachtig overkomt’ (veerkracht). Mindfulness is gemeten door de coachee te vragen: ‘mijn coach is te typeren als iemand die er met haar aandacht niet altijd helemaal bij is’. Ook hier is de afwezigheid van mindfulness gemeten en zal in de analyses met de omgepoolde score worden gewerkt.

Resultaten

In dit onderzoek wordt verwacht dat de interventie de bevlogenheid, het PsyCap en mindfulness van de werknemers die het coachtraject hebben gevolgd (experimentele groep) significant doet stijgen in vergelijking met de controle groep, die geen coachtraject heeft ondergaan. In Tabel 4 zijn de gemiddelden (*M*) en standaardafwijkingen (*SD*) voor alle variabelen en de subschalen van PsyCap weergegeven. Uit deze Tabel valt af te leiden dat het gemiddelde van de experimentele groep op elke variabele hoger is op T1 in vergelijking met T0.

Onderzoeksvraag 1

Om te onderzoeken of de stijging van de experimentele groep na afronding van de interventie significant verschilt van de controle groep is een herhaalde metingen ANOVA uitgevoerd bestaande uit de between factor groep (experimentele en controle groep) en de within factor tijd (T0 en T1). Deze analyse is voor alle variabelen en bijbehorende subschalen uitgevoerd. Een significantieniveau van $p < .05$ is aangehouden. De resultaten van de herhaalde metingen ANOVA zijn weergegeven in Tabel 4.

Tabel 4

Gemiddelde (M), Standaardafwijking (SD) en Herhaalde Metingen ANOVA voor alle Variabelen

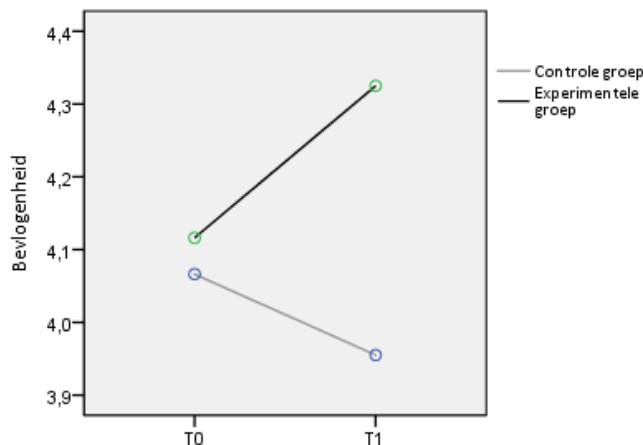
	T0		T1		Herhaalde metingen ANOVA	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>F</i> (1,287)	η_p^2
Bevlogenheid					14.91**	.049
Experimentele groep	4.12	1.01	4.33	0.98		
Controle groep	4.07	1.09	3.96	1.07		
Psychologisch kapitaal					14.59**	.048
Experimentele groep	4.36	0.52	4.56	0.55		
Controle groep	4.42	0.57	4.44	0.51		
Hoop					17.91**	.059
Experimentele groep	4.48	0.66	4.79	0.62		
Controle groep	4.57	0.64	4.60	0.63		
Optimisme					1.26	.004
Experimentele groep	4.43	0.67	4.49	0.56		
Controle groep	4.44	0.69	4.44	0.64		
Self-efficacy					14.32**	.048
Experimentele groep	4.47	0.53	4.71	0.62		
Controle groep	4.60	0.61	4.62	0.59		
Veerkracht					4.32*	.015
Experimentele groep	4.06	0.81	4.26	0.82		
Controle groep	4.08	0.82	4.12	0.75		
Mindfulness					7.69*	.026
Experimentele groep	4.54	0.68	4.75	0.63		
Controle groep	4.75	0.65	4.77	0.62		

** $p < .001$

* $p < .05$

Bevlogenheid

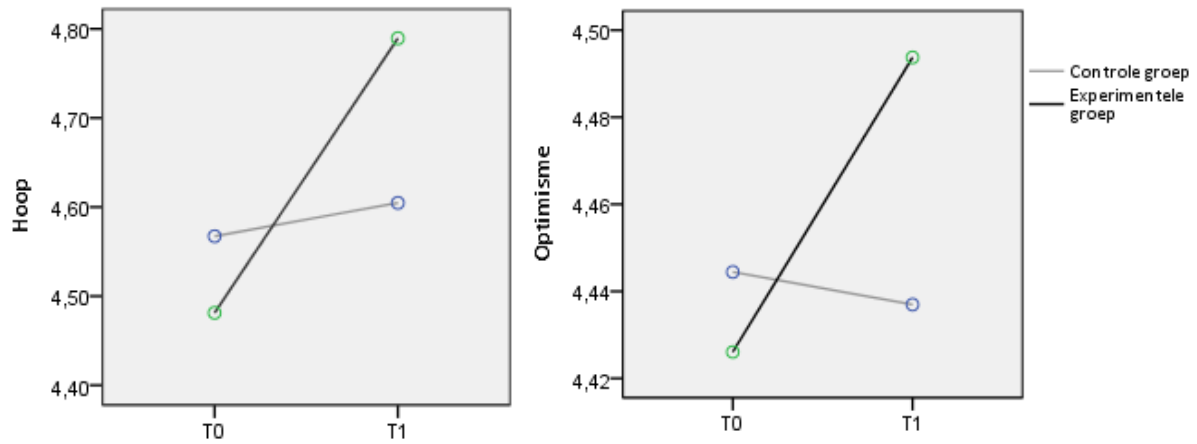
Een herhaalde metingen ANOVA voor bevlogenheid toont een significant tijd per groep effect (zie Figuur 1), met een kleine tot gemiddelde effectgrootte (Cohen, 1988). Dit geeft aan dat de bevlogenheid van de experimentele groep significant gestegen is bij de voltooiing van het coachtraject op T1 in vergelijking met de controlegroep die geen coaching heeft ontvangen (zie Tabel 4). Hypothese 1a is hiermee bevestigd.



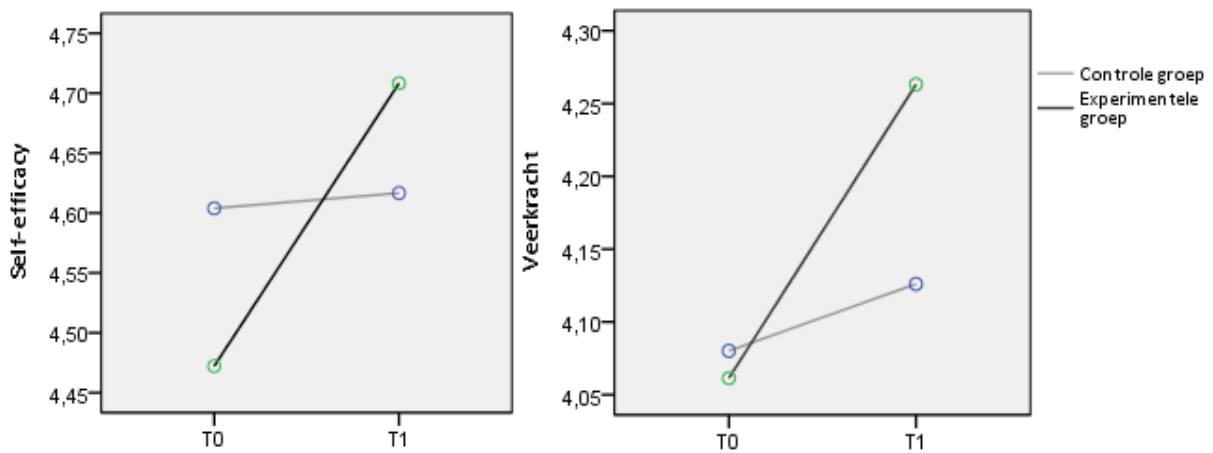
Figuur 1. De bevlogenheid van groepen afgezet tegen de tijd.

Psychologisch kapitaal

Een herhaalde metingen ANOVA voor PsyCap toont een significant tijd per groep interactie-effect, met een kleine tot gemiddelde effectgrootte (Cohen, 1988). Dit betekent dat het PsyCap van de experimentele groep significant is gestegen bij de voltooiing van het coachtraject op T1 in vergelijking met de controlegroep (zie Tabel 4). Wanneer een herhaalde metingen ANOVA wordt uitgevoerd voor de subschalen van PsyCap, blijkt dat er voor optimisme geen significant verschil is tussen de experimentele en de controle groep (zie Figuur 3; zie Tabel 4). Voor de subschalen hoop (gemiddelde effectgrootte), self-efficacy (kleine tot gemiddelde effectgrootte) en veerkracht (kleine effectgrootte) is wel een significant verschil gevonden (zie Figuur 2, 4 en 5; zie Tabel 4). Hypothese 1b is hiermee deels bevestigd. In verdere analyses zal optimisme achterwege worden gelaten en zal worden gewerkt met de subschalen hoop, self-efficacy en veerkracht.



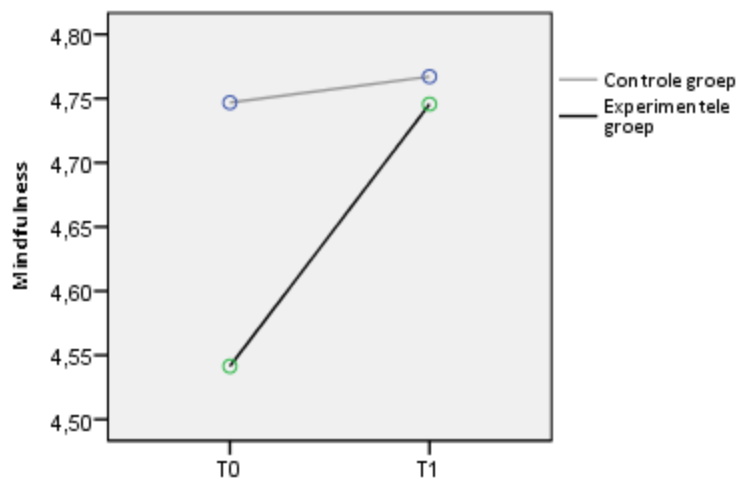
Figuur 2. Hoop van groepen afgezet tegen de tijd. Figuur 3. Optimisme van groepen afgezet tegen de tijd.



Figuur 4. Self-efficacy van groepen afgezet tegen de tijd. Figuur 5. Veerkracht van groepen afgezet tegen de tijd.

Mindfulness

Een herhaalde metingen ANOVA voor mindfulness toont een significant tijd per groep effect, met een kleine effectgrootte (Cohen, 1988). Dit geeft aan dat mindfulness van de experimentele groep significant is gestegen bij de voltooiing van het coachtraject op T1 in vergelijking met de controlegroep (zie Tabel 4). De experimentele groep heeft een significant lager startpunt dan de controlegroep (zie Figuur 6). Hiermee is hypothese 1c bevestigd.



Figuur 6. De mindfulness van groepen afgezet tegen de tijd.

Onderzoeksvraag 2

De interventie blijkt effectief voor bevoegenheid, mindfulness en drie subschalen van PsyCap betreffende hoop, self-efficacy en veerkracht. In dit onderzoek wordt verwacht dat de bevoegenheid, het PsyCap en mindfulness van de coach, invloed heeft op de toename van de gelijknamige uitkomstmaten van de coachee. Om dit te onderzoeken zijn regressieanalyses uitgevoerd voor de (sub)variabelen waarbij de interventie effectief bleek. Ook hier is een significantieniveau aangehouden van $p < .05$. De correlaties tussen de verschillende variabelen zijn weergegeven in Tabel 5.

Tabel 5

Correlaties tussen de Verschillende Variabelen.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. Bevlogenheid coachee T1-T0	-	.30**	.18*	.29**	.13	.18*	.27**	.16*	.15*	.11
2. Hoop coachee T1-T0	-	-	.42**	.35**	.15*	.13	.15*	.16*	.10	-.03
3. Self-efficacy coachee T1-T0	-	-	-	.32**	.18*	.21**	.24**	.26**	.30**	.18*
4. Veerkracht coachee T1-T0	-	-	-	-	.10	.16*	.19*	.20*	.09	.11
5. Mindfulness coachee T1-T0	-	-	-	-	-	.10	.06	.12	.10	.06
6. Typering coach bevoegenheid	-	-	-	-	-	-	.68**	.69**	.67**	.44**
7. Typering coach hoop	-	-	-	-	-	-	-	.73**	.58**	.42**
8. Typering coach self-efficacy	-	-	-	-	-	-	-	-	.66**	.49**
9. Typering coach veerkracht	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.41**
10. Typering coach mindfulness	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

** $p < .01$ (eenzijdig getoetst)

* $p < .05$ (eenzijdig getoetst)

Bevlogenheid

De regressieanalyse toont aan dat de bevlogenheid van de coach een positieve invloed heeft op de toename van de bevlogenheid van de coachee, $\beta = .18$, $t(131) = 2.05$, $p < .05$. De bevlogenheid van de coach verklaart een significant deel van de variantie van de bevlogenheid van de coachee, $R^2 = .03$, $F(1, 131) = 4.20$, $p < .05$. Dit betekent dat de toename van de bevlogenheid van de coachee voor 3 % wordt verklaart door de bevlogenheid van de coach. Hypothese 2a is hiermee bevestigd.

Psychologisch kapitaal

Regressieanalyses zijn enkel uitgevoerd voor hoop, self-efficacy en veerkracht, aangezien de interventie voor optimisme niet effectief is gebleken. De hoop van de coach heeft geen significante invloed op de hoop van de coachee, $\beta = .15$, $t(131) = 1.74$, $p = .085$. De self-efficacy van de coach heeft een positieve invloed op de toename van de self-efficacy van de coachee, $\beta = .26$, $t(131) = 3.13$, $p < .05$. De self-efficacy van de coach verklaart een significant deel van de variantie van de self-efficacy van de coachee, $R^2 = .07$, $F(1, 131) = 9.80$, $p < .05$. Dit betekent dat de toename van de self-efficacy van de coachee voor 7% wordt verklaart door de self-efficacy van de coach. De veerkracht van de coach heeft geen significante invloed op de veerkracht van de coachee, $\beta = .09$, $t(131) = 1.01$, $p = .317$. Hypothese 2b is alleen voor self-efficacy bevestigd.

Mindfulness

Een regressieanalyse wijst uit dat de mindfulness van de coach geen significante invloed heeft op de toename van de mindfulness van de coachee, $\beta = .06$, $t(131) = 0.71$, $p = .478$. Hypothese 2c is niet bevestigd.

Discussie

In dit onderzoek is gekeken naar de effectiviteit van een coachtraject aan de hand van de uitkomstmaten bevlogenheid, PsyCap en mindfulness. Daarnaast is gekeken of er een besmettelijkheidseffect optreedt tussen coach en coachee. Onderzocht is of de bevlogenheid, het PsyCap en mindfulness van de coach een positieve invloed heeft op de toename van de gelijknamige uitkomstmaten van de coachee, na afloop van de interventie.

Uit de resultaten kan worden geconcludeerd dat de interventie een positief effect heeft op de eerste uitkomstmaat, de bevlogenheid van werknemers. Dit is in overeenstemming met

eerder onderzoek naar het effect van coaching op bevlogenheid (Arakawa & Greenberg, 2007; Kombarakaran, Yang, Baker & Fernands, 2008). Het is volgens Grant (2012) zeer relevant om in coaching die bevlogenheid versterkt te investeren. Bevlogen werknemers zijn meer betrokken bij de organisatie en minder geneigd om deze te verlaten (Schaufeli & Bakker, 2004), wat kennisverlies minimaliseert (Harris & Brannick, 1999). Tevens lijken werknemers vaker een goede gezondheid te hebben en kijken ze positief naar hun werk (Sonntag, 2003).

De tweede uitkomstmaat, het PsyCap van werknemers, blijkt eveneens versterkt te worden door de interventie. Uit verdere analyses blijkt dat de interventie effectief is voor de subschalen hoop, self-efficacy en veerkracht, maar niet voor optimisme. Opvallend is dat hoop (Green et. al, 2006), self-efficacy (Evers et. al, 2006) en veerkracht (Grant et. al, 2009) in ander onderzoek als uitkomstmaat voor het meten van de effectiviteit van coaching worden gebruikt, maar optimisme niet voorkomt. Daarnaast is het opmerkelijk dat de betrouwbaarheid van optimisme, zowel voor de controle als de experimentele groep, op T1 laag is. Een verklaring hiervoor kan zijn dat participanten over de woorden 'niet' of 'nooit' hebben heen gelezen. De twee negatief gestelde vragen van optimisme zouden hierdoor mogelijk als positief worden geïnterpreteerd. De kans dat men over woorden heen leest, is naar verwachting groter bij de tweede keer invullen. Dit verklaart mogelijk het verschil in de betrouwbaarheid tussen T0 en T1 voor optimisme.

Het versterken van hoop, self-efficacy en veerkracht heeft verscheidene voordelen voor werknemers en de organisatie. Hoop heeft een positieve invloed op de inzet van werknemers waardoor zij met meer energie toewerken naar het behalen van hun doel (Sweetman & Luthans, 2010). Larson en Luthans (2006) stellen dat hoopvolle werknemers meer tevreden zijn met hun werk en betrokkenheid tonen naar hun organisatie. Werknemers in het bezit van self-efficacy trekken moeilijke taken naar zich toe (Bandura & Locke, 2003) en stellen hoge doelen op voor zichzelf (Luthans et al. 2007). Ze zijn zelfstandig, sterk gemotiveerd en laten zich niet snel beïnvloeden door tegenslagen, maar halen juist energie uit uitdagingen (Bandura & Locke, 2003). De veerkracht in werknemers zorgt ervoor dat zij om kunnen gaan met tegenspoed, onzekerheid, conflict en mislukking, maar ook met positieve veranderingen binnen een organisatie (Luthans, 2002a).

De interventie blijkt eveneens effectief voor de derde uitkomstmaat: mindfulness. Het versterken van mindfulness zorgt er voor dat werknemers beter kunnen reflecteren op hun eigen waarden, die ze kunnen gebruiken als basis voor het stellen van doelen. De kans op het bereiken van doelen wordt eveneens versterkt. Tevens zijn werknemers beter in staat om hun

omgeving en relaties in te schatten. Als laatste kunnen werknemers beter aanvoelen wat ze aan kunnen en zijn ze in staat om hun gedrag en emoties gemakkelijker te reguleren (Cavanagh & Spence, 2013).

Uit de resultaten blijkt dat bevlogenheid besmettelijk is tussen coach en coachee. De bevlogenheid van de coach heeft een positieve invloed op de toename van de bevlogenheid van de coachee. De besmettelijkheid van bevlogenheid wordt door meerdere onderzoeken ondersteund (Bakker & Demerouti, 2009; Bakker et. al, 2005; Bakker et. al, 2006). Een toevoeging aan deze onderzoeken is dat besmettelijkheid ook op kan treden tussen coach en coachee.

Een besmettelijkheidseffect is gevonden voor self-efficacy. Uit eerder onderzoek (Hodges, 2010; Story et. al, 2013) is gebleken dat PsyCap besmettelijk is. Deze studies hebben PsyCap als totaal gemeten en hebben geen onderscheid tussen de subschalen gemaakt. Het is mogelijk dat de subschaal self-efficacy het meest verklarend is voor het effect van PsyCap in totaal. Omdat er nog geen onderzoek is gedaan naar de besmettelijkheid van alleen self-efficacy, is deze bevinding een toegevoegde waarde voor de huidige literatuur.

Uit de resultaten blijkt dat het opgetreden besmettelijkheidseffect van bevlogenheid en self-efficacy erg klein zijn. Verder blijkt de besmettelijkheid tussen coach en coachee niet van toepassing op de uitkomstmaten hoop, veerkracht en mindfulness. Een verklaring voor het kleine effect of het ontbreken van een effect is dat de interventie is gericht op amplitie (Ouweneel et al., 2009), het versterken van de mentale weerbaarheid van werknemers. Participanten in dit onderzoek waren gezonde werknemers, die voor aanvang van de interventie al hoog scoorden op de uitkomstvariabelen. Hierdoor is het versterkingseffect relatief klein.

Een andere verklaring is de hoeveelheid tijd die de coachee met de coach heeft doorgebracht. De coach is gedurende de interventie slechts beperkt aanwezig en de coachee heeft zelfstandig aan zijn leerdoel gewerkt. Het is goed mogelijk dat het besmettelijkheidseffect sterker is indien de coach de coachee intensiever begeleidt gedurende de interventie. Besmettelijkheidsonderzoek vindt immers vaak plaats tussen personen en groepen die veel met elkaar interacteren, zoals partners (Bakker & Demerouti, 2009), leidinggevend en werknemers (Hodges, 2010) en teams (Bakker et. al, 2006).

Kanttekeningen

Bij dit onderzoek zijn een aantal kanttekeningen te plaatsen. Dit onderzoek heeft een quasi-experimenteel design. Volgens Grant et al. (2010) is de schaarste van gerandomiseerde gecontroleerde effectstudies een van de belangrijkste tekortkomingen in de coaching literatuur. In veldonderzoek, zoals bij coaching, is het echter vaak bijzonder moeilijk, zo niet onmogelijk, om steekproefsgewijs participanten toe te wijzen aan een experimentele of controle groep. Wanneer een quasi experimenteel onderzoek wordt uitgevoerd is het van belang dat de twee steekproeven als gelijken kunnen worden beschouwd, zodat de resultaten van de twee groepen vergeleken kunnen worden (Goodwin, 2008). Uit de vergelijking van de experimentele en controle groep van huidig onderzoek blijkt dat het opleidingsniveau van de controle groep significant hoger ligt dan de experimentele groep. Hierdoor kunnen beide groepen niet als gelijk worden gezien, wat de resultaten beïnvloed kan hebben.

Bear, Smith, Lykins et al. (2008) suggereren dat hoger opgeleiden een beter vermogen hebben om bewust te handelen, of dat mensen die meer onderwijs gevolgd hebben, deze vaardigheid beter hebben ontwikkeld. Bewust kunnen handelen is een onderdeel van mindfulness. Het verschil in opleidingsniveau zou het significant hogere startniveau bij mindfulness van de controle groep, in vergelijking met de experimentele groep, kunnen verklaren.

Een andere beperking is het uitvalspercentage van de controle groep. Deze is mogelijk hoger uitgevallen door technische problemen en tussentijdse verandering van email, waardoor respondenten niet meer achterhaald konden worden. Een laatste kanttekening is dat organisatie veranderingen niet zijn meegenomen in dit onderzoek. Een derde van de werknemers in de experimentele groep heeft te horen gekregen dat ze mogelijk hun baan binnen nu en drie jaar kwijt zijn. Deze hoge mate van baanonzekerheid kan de resultaten van dit onderzoek hebben beïnvloed.

Vervolgonderzoek

De resultaten van dit onderzoek suggereren een aantal mogelijkheden voor vervolgonderzoek. Dit onderzoek is gedaan binnen een grote verzekeringsmaatschappij. Verder onderzoek is nodig om te kijken of de gevonden resultaten gegeneraliseerd kunnen worden naar andere onderzoekspopulaties. Een andere suggestie is het doen van longitudinaal onderzoek, om te onderzoeken of het effect van de interventie en het besmettelijkheidseffect op langer termijn blijft bestaan. Daarnaast dient er meer onderzoek naar de effectiviteit van

coaching te komen, om een stevige wetenschappelijke fundering te creëren. Tevens zou in vervolgonderzoek kunnen worden onderzocht of factoren van de leidinggevende, zoals bevoegdheid, van invloed zijn op het besmettelijkheidseffect tussen coach en coachee, aangezien leidinggevendens intensiever contact hebben met werknemers.

In huidig onderzoek is de perceptie van de coachee gebruikt om de besmettelijkheid tussen coach en coachee te meten. In vervolgonderzoek zou met de daadwerkelijke scores van de coach de besmettelijkheid tussen coach en coachee gemeten kunnen worden. Verder kan de relatie worden onderzocht tussen de scores op de MAAS, die de afwezigheid van mindfulness meet, en vragenlijsten die direct de aanwezigheid van mindfulness meten, zoals de Kentucky Inventory of Mindfulness Skills (KIMS; Baer, Smith, & Allen, 2004).

Theoretische en praktische implicaties

Ondanks eerder genoemde beperkingen, heeft dit onderzoek nieuwe bevindingen gedaan omtrent de effectiviteit van coaching en het besmettelijkheidseffect tussen coach en coachee. De vraag is nu wat dit alles betekent voor de huidige coach praktijk. Aan de hand van empirisch bewijs kan worden geconcludeerd dat deze interventie effectief is voor het versterken van bevoegdheid, hoop, self-efficacy, veerkracht en mindfulness. Huidige interventie zou kunnen worden ingezet binnen organisaties die bevoegdheid, PsyCap, dan wel mindfulness van hun werknemers willen versterken. Verder laat deze studie zien dat na vier coachgesprekken al effect optreedt. Dit betekent voor organisaties dat zij niet veel geld hoeven te besteden aan langdurige coachinterventies, maar kunnen volstaan met een gelimiteerd aantal sessies om hun doel te bereiken.

Als laatste is gebleken dat de bevoegdheid en self-efficacy van de coach invloed heeft op de toename van de bevoegdheid en self-efficacy van de coachee. In opleidingen voor coaches kan aandacht worden besteedt aan dit besmettelijkheidseffect; coaches dienen zichzelf te ontwikkelen in bevoegdheid en self-efficacy, vanwege de positieve invloed op de coachee. Naast opleidingen, kunnen coaches in een voortraject van een interventie worden getraind in bevoegdheid en self-efficacy door middel van supervisie en intervisie.

Referenties

- Arakawa, D., & Greenberg, M. (2007). Optimistic managers and their influence on productivity and employee engagement in a technology organisation: Implications for coaching psychologists. *Coaching Psychology Review*, 2(1), 78.
- Baer, R. A., Smith, G. T., Lykins, E., Button, D., Krietemeyer, J., Sauer, S., ... Williams, J. M. G. (2008). Construct validity of the five facet mindfulness questionnaire in meditating and nonmeditating samples. *Assessment*, 15(2), 329-342.
- Baer, R. A., Smith, G. T., & Allen, K. B. (2004). Assessment of mindfulness by self-report: The Kentucky inventory of mindfulness skills. *Assessment*, 11, 191-206.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2009). The crossover of workengagement between working couples. A closer look at the role of empathy. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 220-236.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2005). The cross-over of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, 58, 661-689.
- Bakker, A. B., Emmerik, H. IJ., van, & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, 33, 464-489.
- Bandura, A., & Locke, E. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88, 87-99.
- Baron, L., & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85-106.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675.
- Bedi, R. P. (2006). Concept mapping the client's perspective on counseling alliance formation. *Journal of Counseling Psychology*, 53(1), 26.
- Bluckert, P. (2005). Critical factors in executive coaching – the coaching relationship. *Industrial and Commercial Training*, 37(7), 336-340.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Beveridge, A. J. (2012). Coaching With Compassion: Inspiring Health, Well-Being, and Development in Organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, XX(X), 1-26.
- Brown, K. W., Ryan, R. M., & Creswell, J. D. (2007). Mindfulness: Theoretical foundation and evidence for its salutary effects. *Psychological Inquiry*, 18(4), 211-237.

- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 822-848.
- Cavanagh, M. J., Grant, A. M., & Kemp, T. (2005). *Evidence-based coaching*. Bowen Hills: Australian Academic Press.
- Cavanagh, M. J., & Spence, G. B. (2013). *Mindfulness in Coaching*, in *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring*, Oxford, UK: John Wiley & Sons, Ltd.,
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Côte, J., & Gilbert, W. (2009). An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4(3), 307-323.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Diedrich, R. C. (2001). Lessons learned in and guidelines for coaching executive teams. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 238-239.
- Evers, W. J. G., Brouwers, A., & Tomic, W. (2006). A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 174-182.
- Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of management*, 31(6), 829-848.
- Fillery-Travis, A., & Lane, D. (2006). Does coaching work or are we asking the wrong question? *International Coaching Psychology Review*, 1(1), 23-36.
- Garvey, B., Stokes, P., & Megginson, D. (2009). *Coaching and Mentoring: Theory and Practice*. London: SAGE Publications Ltd.
- Goodwin, C. J. (2008). *Research in psychology. Methods and Design*. Crawfordsville: Wiley.
- Grant, A. M. (2012). ROI is a poor measure of coaching success: Towards a more holistic approach using a well-being and engagement framework. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 5(2), 74-85.
- Grant, A. M., & Cavanagh, M. J. (2007). Evidence-based coaching: Flourishing or languishing? *Australian Psychologist*, 42(4), 239-254.

- Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396-407.
- Grant, A. M., Passmore, J., Cavanagh, M. J., & Parker, H. (2010). The state of play in coaching today: A comprehensive review of the field. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 25, 125-167.
- Green, L. S., Oades, L. G., & Grant, A. M. (2006). Cognitive-behavioral, solution-focused life coaching: Enhancing goal striving, well-being, and hope. *The Journal of Positive Psychology*, 1(3), 142–149.
- Greif, S. (2012). *Conducting Organizational-Based Evaluations of Coaching and Mentoring Programs*. In: Passmore, J., Peterson, D. B., & Freire, T. (2013). *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring*, Oxford, UK: John Wiley & Sons.
- Grepmair, L., Mitterlehner, F., Loew, T., Bachler, E., Rother, W., & Nickel, M. (2007). Promoting mindfulness in psychotherapists in training influences the results of their patients: A randomized double-blind, controlled study. *Psychother Psychosom*, 76, 332–338.
- Gyllensten, K., & Palmer, S. (2005). Can coaching reduce workplace stress: A quasi-experimental study. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 3(2),75-85.
- Harris, J., & Brannick, J. (1999). *Finding and keeping great employees*. New York: American Management Association.
- Hodges, T. D. (2010). An experimental study of the impact of psychological capital on performance, engagement, and the contagion effect. *Dissertations and Theses from the College of Business Administration*, 7, 1-103.
- Kappenberg, E. S. (2008). A model of executive coaching: Key factors in coaching success. *Dissertation Abstract International: Section B: The Sciences and Engineering*, 69(3B), 1994.
- Kilburg, R. R. (2000). *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134-144.

- Kombarakaran, F. A., Yang, J. A., Baker, M. N., & Fernandes, P. B. (2008). Executive coaching: It works! *Consulting Psychology Journal*, 60(1), 78.
- Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 44–61.
- Linley, P. A., Nielsen, K. M., Gillett, R., & Biswas-Diener, R. (2010). Using signature strengths in pursuit of goals: Effects on goal progress, need satisfaction, and well-being, and implication for coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 6-15.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22, 55.
- Luthans, F. (2002a.). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 387-393.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007b). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143–160.
- Meuse, K. P. de, Dai, G., & Lee, R. J. (2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Beyond ROI? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2(2), 117-134.
- Ouweneel, E. (2012). *Building towards engagement: an individual perspective*. Enschede: Ipskamp Drukkers.
- Ouweneel, E., Schaufeli, W. B., & Le blanc, P. (2009). Van preventie naar amplitie: Interventies voor optimaal functioneren. *Gedrag & organisatie*, 22, 118-133.
- Palmer, S., & Whybrow, A. (2007). *Handbook of Coaching Psychology: A Guide for Practitioners*. UK: Routledge.

- Passmore, J. (2010). A grounded theory study of the coachee experience: The implications for training and practice in coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 48-62.
- Sanders, K. M. (2010). Mindfulness and psychotherapy. *Focus, the Journal of Lifelong Learning Psychiatry*, 8(1), 19-24.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Bevlogenheid: Een begrip gemeten. *Gedrag en Organisatie*, 17(2), 90-111.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. (2003). *UBES: Utrechtse Bevlogenheidschaal – voorlopige handleiding (versie 1)*. Utrecht: Sectie Psychologie van Arbeid. Gezondheid en Organisatie. Universiteit Utrecht.
- Scheier, M. F., Carver, C. S., & Bridges, M. W. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): A reevaluation of the Life Orientation Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 1063-1078.
- Schroevers, M., Nyklicek, I., & Topman, R. (2008). Validatie van de Nederlandstalige versie van de Mindfulness Attention Awareness Scale (MAAS). *Gedragstherapie*, 41, 225-240.
- Seligman, M. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books.
- Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P., & Bernard, J. (2008). The Brief Resilience scale: Assessing the ability to bounce back. *International Journal of Behavioral Medicine*, 15, 194-200.
- Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., & Higgins, R. L. (1996). Development and validation of the State Hope Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 321-335.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Stober, D. R., & Grant, A. M. (2006). Toward a contextual approach to coaching models. *Evidence Based Coaching Handbook*, 355-366.
- Story, J. S., Youssef, C. M., Luthans, F., Barbuto, J. E., & Bovaird, J. (2013). Contagion effect of global leaders' positive psychological capital on followers: Does distance and quality of relationship matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2534-2553.
- Sue-Chan, C., & Latham, G. P. (2004). The relative effectiveness of external, peer, and selfcoaches. *Applied Psychology*, 53(2), 260-278.

- Sweetman, D., & Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: psychological capital and work engagement. *Psychological Press*, 1-36.
- Vink, J., Ouweneel, E., & Le Blanc, P. (2011). Psychologische energiebronnen voor werknemers: Psychologisch kapitaal in het Job Demands-Resources model. *Gedrag & Organisatie*, 24(2), 101-120.
- Wasylyshyn, K. M. (2003). Executive coaching: An outcome study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(2), 94-106.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.