

# **Coaching: Effecten en Succesfactoren**

Een studie naar werkgerelateerde coaching, bekeken door de ogen van de  
coachee



**Master-thesis**

**Universiteit Utrecht**

**Faculteit Sociale Wetenschappen**

**Master Arbeid en Organisationspsychologie**

Naam:	Eva Jasmijn van der Meer
Studentnummer:	0319376
Begeleider:	Dr. Rendel D. de Jong
2 <sup>e</sup> Beoordelaar:	Dr. Jos M.G.P van Oostrum
Studiejaar:	2008-2009
Datum:	30 juli 2009

## Voorwoord

Aan alles komt een eind ook aan de studie psychologie en mijn studententijd. Hier voor u ligt het concrete product van een jaar lang hard werken, interessante discussies en vele leermomenten. Het is niet altijd gemakkelijk geweest en daarom ben ik extra trots op het werk dat ik nu kan afleveren. Coaching is een zeer interessant onderwerp waar ik me met veel plezier mee bezig heb gehouden. Dit was niet mogelijk geweest zonder de hulp en steun van meerdere mensen.

Allereerst wil ik Leeuwendaal bedanken voor het ter beschikking stellen van het klantenbestand. Daarnaast wil ik alle coaches die bereid waren mee te werken aan de interviews bedanken voor de interessante gesprekken die ik heb mogen voeren. In de zoektocht naar deelnemers voor dit onderzoek was ik nergens geweest zonder de hulp van Niels van Leeuwen, Frans Hartemink, Willy Bervoets.

Graag wil ik Claudia van Wissen van Leeuwendaal bedanken voor haar relativiseringsvermogen, steun, zorg en geloof in mijn kunnen. Daarnaast wil ik Rendel de Jong bedanken voor de interessante discussies (gelukkig ook af en toe over verre landen en kunst) en de actieve betrokkenheid in mijn onderzoek. Onze communicatie verliep niet altijd even vlekkeloos, maar dit is zeker zeer leerzaam geweest, heeft mij om leren gaan met kritiek en moeilijke discussies en ik zal er vaak aan terug denken. Ook wil ik de dames van koffiebar Gutenberg op de Uithof bedanken voor hun goede zorgen. Zij waren het die ervoor zorgden dat ik naast koffie ook nog af en toe een glas sinaasappelsap kreeg voor de vitaminen. Met de Gutenberg kan ik in een adem Evelien Wolthuis bedanken, samen waren we er kind aan huis en voerde er vele goede gesprekken. Gedeelde smart is halve smart, zonder Eveliens steun waren sommige momenten erg zwaar geweest.

Mijn speciale dank gaat uit naar mijn ouders, Erica en Harrie van der Meer, die in mij geloofd hebben en er altijd voor mij waren. Bedankt ook, voor het nakijken van deze scriptie, voor jullie enthousiasme in het werven van deelnemers en voor de vele leerzame discussies. Als laatst wil ik Simon de Wilde bedanken voor zijn vermogen mij af en toe aan iets anders te laten denken dan mijn afstuderen. Zijn hulp en relativiseringsvermogens hebben ervoor gezorgd dat deze masterthesis nu voor u ligt.

Eva van der Meer, juli 2009

06-45304214

Eva.vandermeer@gmail.com

## **Inhoudsopgave**

<i>Samenvatting</i>	4
<i>Introductie</i>	5
<i>1.Coaching: een korte inleiding</i>	6
<i>2.De effecten van coaching: consequenties voor dit onderzoek</i>	6
<i>3.Succesfactoren van het coachtraject: vertrouwensband, expertise, en leiderschapsgedrag van de coach.</i>	9
3.1 Vertrouwen en veiligheid binnen de coachrelatie	9
3.2 Mate van ervaren expertise van de coach door de coachee.	10
3.3 De opstelling van de coach in termen van leiderschapsdimensies	11
<i>4.Methode</i>	14
4.1 Deelnemers	14
4.2 Procedure	14
4.3 Meetinstrumenten	15
<i>5.Resultaten</i>	18
5.1.1. De effecten van coaching	18
5.1.2 Mediator effect van het behalen van doelen	22
5.2 Succesfactoren van het coachtraject	23
5.2.1 Welke leiderschapsdimensies van een coach zullen bijdragen aan de vertrouwensrelatie?	25
5.2.2 Welke leiderschapsdimensies zijn bepalend voor de ervaren expertise van de coach?	26
5.2.3 Zijn een goede vertrouwensrelatie en de expertise van de coach succesfactoren voor het behalen van effecten zoals tevredenheid?	28
5.3 De mediators vertrouwensrelatie en de expertise van de coach	29
5.3.1 Mediatie tussen leiderschapsdimensies, de vertrouwensrelatie, behalen van doelen en de tevredenheid met het traject.	31
5.3.2.1 Mediator expertise van de coach met het behalen van doelen en de tevredenheid met het coach traject.	32
<i>6. Discussie</i>	36
6.1 Conclusies en aanbevelingen	36
6.2 Kanttekeningen bij dit onderzoek	38
6.3 Vervolgonderzoek	39
<i>Referenties</i>	41
<i>Bijlagen</i>	43
<i>Apendix leer- en prestatiedoelen</i>	48

## **Samenvatting**

In deze studie wordt werkgerelateerde coaching bekeken door de ogen van de coachee (N = 80). Als globale indicatie van de tevredenheid met het coachtraject gaven de deelnemers een rapportcijfer van 1 tot 10 voor het gehele coachtraject. Zij gaven gemiddeld een 8,09. De resultaten van de multiële regressie analyses lieten zien dat de tevredenheid met het coachtraject grotendeels werd bepaald door de gepercipieerde groei in positieve stemming en werkprestatie, en de vertrouwensband die er bestond tussen de coach en de coachee. Voor de gepercipieerde groei in positieve stemming en werkprestatie bleek het van belang dat de leiderschapsdimensies consideration en consultation door de coach werden ingezet. Voor de vertrouwensrelatie tussen de coach en de coachee is het vooral van belang dat de coach de leiderschapsdimensie consideration inzet. Ook bleek de expertise van de coach van belang voor de gepercipieerde verandering in positieve stemming en werkprestatie. Door de inzet van de leiderschapsdimensie consideration en consultation zal de daarmee samenhangende expertise getoond worden, met name daar waar het, het verduidelijken van doelen gedurende het traject betrof.

**Kernwoorden:** coaching, tevredenheid, effecten, vertrouwensrelatie, expertise, leiderschapsdimensies, retrospectieve meting.

## **Abstract**

This study deals with work related coaching, which is seen through the eyes of the coachee (N= 80). As a brought indication of satisfaction with the coaching, the coachees gave a mark (rating from 1 to 10) to give their opinion on the whole process of coaching. The coachees rated the coaching with an average mark of 8,09. The results of multiple regression analysis showed that satisfaction with the coaching were determined to a large extent by growth in positive mood and work performance and also by the bond between the coach and the coachee. The leadership dimensions consideration and consultation were proven as an indicator for growth in positive mood and work performance. To create a good bond between the coach and the coachee it seemed important for the coach to use the leadership dimension consideration. The expertise of the coach, which can be shown through consideration and consultation, was proven to have an important role in growth in positive mood and work performance, especially when goals needed to be clarified during the process of coaching.

## Introductie

In mijn oriëntatie op het onderwerp 'werkgerelateerde coaching' hield ik interviews met twintig coaches binnen een grote adviesorganisatie. Wat direct opviel was de grote verscheidenheid in opvattingen over wat coaching nu precies inhoudt, wat een coach moet kunnen en wat de verwachte uitkomsten zijn van een coachtraject. Volgens Judge en Cowell (1997) is het aantal traditionele human resource adviesbureaus dat coaching aanbiedt sinds 1990 sterk aan het groeien, al werd het daarvoor ook al aangeboden. Er is echter nog maar weinig onderzoek naar gedaan. Grant (2009) zorgt voor een overzicht in het aantal studies dat verscheen over het onderwerp 'executive, workplace and life coaching'. Hij constateert dat het aantal gepubliceerde onderzoeken sinds 2000 sterk gestegen is en dat er sinds 2005 304 artikelen zijn verschenen over dit onderwerp. Het grote kritiekpunt is dat er vooral weinig kwantitatief onderzoek gedaan is. Ook zijn de visie van de coachee op zijn traject en op de daadwerkelijke kwaliteiten van de coach grotendeels onderbelicht gebleven. Dit maakt dat er meer onderzoek nodig is naar coaching.

Met dit onderzoek worden verschillende aspecten van werkgerelateerde coaching bekeken door de ogen van de coachee. Hoe heeft hij of zij zijn coaching ervaren en welke veranderingen heeft hij opgemerkt? Deze studie richt zich op de algemene satisfactie van de coachee met het coachtraject en op de mate waarin de coachee denkt dat zijn of haar doelen behaald zijn. Om te kunnen beoordelen wat het behalen van doelen voor de coachee inhoudt wordt gekeken naar de verandering die de coachee heeft gezien met betrekking tot zijn prestatie (zowel zijn werkprestatie als zijn samenwerking met anderen), zijn werktevredenheid en zijn algemeen welbevinden (zowel positieve stemming als uitputting).

Bovendien wordt de coachee gevraagd naar zijn perceptie van de vertrouwensrelatie met de coach, de expertise van de coach en verschillende leiderschapsdimensies. De vraag is welke leiderschapsdimensies bijdragen aan de vertrouwensrelatie met de coach en de gepercipieerde deskundigheid van de coach. Ook wordt er gekeken welke leiderschapsdimensies van belang zijn om als expert in verschillende gebieden te worden gezien, aangezien de getoonde expertise van de coach kan bijdragen in het behalen van doelen (Latham & Stuart, 2007). Hierbij wordt gekeken naar de expertise in coaching, in het werk van de coachee en de expertise in het duidelijk krijgen van doelen, zowel in het begin als geleidelijk aan in het traject.

Als laatste wordt onderzocht in hoeverre de vertrouwensrelatie en de expertrol van de coach van belang zijn voor de algemene tevredenheid met het traject en het behalen van doelen. Ook zullen de mogelijk mediërende effecten van de expertrol en de relatie tussen het leiderschapsgedrag van de coach enerzijds en het behalen van tevredenheid en doelen anderzijds.

## **1. Coaching: een korte inleiding**

Wanneer er gekeken wordt naar de verschenen literatuur is te zien dat er onder de term 'coaching' een verscheidenheid aan interventies verstaan wordt, uitgevoerd door coaches met een wijde variëteit aan achtergronden en met verschillende doelen (Fillery-Travis & Lane, 2006). Dit is ook wat ik tegenkwam in vooronderzoek voor dit artikel. Op internet is een verscheidenheid aan coaching te vinden. Van aura- en astro-coaching tot 'on the job' coaching. Zelfs uit interviews die ik hield met coaches werkzaam bij dezelfde adviesorganisatie bleek dat er een enorme verscheidenheid aan opvattingen over coaching bestaat.

Sinds 1990 is het aanbod van coaching via organisatieadviesbureaus sterk groeiende (Judge & Cowell, 1997). De verschenen literatuur is echter lang niet zo gegroeid als de groei die de populariteit van coaching doormaakt (Linley, 2006). Er is een wildgroei aan populaire literatuur, maar het theoretisch empirisch onderzoek over het proces dat onderliggend is aan een effectief coachingstraject is schaars (Feldman & Lankau, 2005). Grant (2009) constateert dat het aantal gepubliceerde onderzoeken sinds 2000 sterk gestegen is en dat er sinds 2005 304 artikelen zijn verschenen over dit onderwerp. Het grote kritiekpunt is dat er vooral weinig kwantitatief onderzoek gedaan is. Er is dus grote vraag naar empirisch kwantitatief onderzoek om coaching een meer *evidence based* instrument te laten zijn. Ook blijven de visie van de coachee en de kwaliteiten van de coach in de literatuur nog volledig onderbelicht. Met dit onderzoek wordt getracht een bijdrage te leveren aan de coachingliteratuur door het coachtraject te bekijken door de ogen van de coachee. Deze studie kan gezien worden als een exploratieve studie en gebruikt worden als basis voor verder onderzoek.

## **2. De effecten van coaching: consequenties voor dit onderzoek**

Tijdens de interviews die ik hield met coaches van een grote adviesorganisatie, kwam ik erachter dat de verwachte uitkomsten van een coachtraject zeer uiteen lopen. Of een coachtraject succesvol is geweest wordt weinig geëvalueerd. Vandaar dat mijn interesse groeide in de uitkomsten van coaching. Zien coachees hun coachtraject als succesvol en wat is de verandering die zij hebben gezien in hun prestatie of hoe zij zich voelen?

Al tijdens de Hawthorne-experimenten werd gezien dat aandacht voor de gevoelens, emoties en gedachten heilzaam was voor het functioneren van een medewerker. Na de interviews die werden gehouden in de Hawthorne fabriek ging de prestatie van de medewerkers met sprongen vooruit (Hart, 1943). De vraag is of coaching uit meer bestaat dan alleen aandacht, al bleek later dat ook in de Hawthorne experimenten gebruik is gemaakt van counseling (Rogers, 1951, geciteerd door De Jong, 2007). Sinds 1980 verschenen er 156 uitkomststudies voor het onderwerp coaching. Van de studies die werkte met een controle groep (16 sinds 1980) ontdekten

2 geen enkel effect van coaching, 12 studies vonden dit wel en 2 hadden niet specifiek met effect te maken. Onderzocht werden de effecten van coaching, veelal in combinatie met training of feedback, effect variabelen varieerden van stress niveau en "mental health" tot en met het hebben van interviewvaardigheden, teamspel en beslissingen over screening voor prostaat kanker (Grant, 2009). Echter, hierbij is in zijn geheel geen aandacht besteed aan de visie van de coachee over deze uitkomsten.

Grant (2006) benoemt dan ook als gewenste effecten van coaching: het verbeteren van het levensgeluk, het algemeen welbevinden en de werkprestatie. Ook zal coaching coachees helpen beter om te gaan met stressvolle situaties (Gyllensten & Palmer, 2006). De International Coach Federation beschrijft het effect van coaching als verbetering in prestatie en vergroten van de kwaliteit van het leven ([www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org)). In dit artikel zal de definitie van De Jong (2007) gehanteerd worden die aansluit bij de definitie van Grant (2006). Hij beschrijft coaching als een interventie bij problemen die zich in de werksituatie voordoen of die ontstaan zijn door de werksituatie. Daarnaast gaat het om het bevorderen van de gezondheid en het welbevinden van individuele werknemers en het verbeteren van hun functioneren op het werk. Bij coaching ligt de nadruk volgens De Jong (2007) niet zozeer op het oplossen van de problematische persoonlijke situatie waarin de cliënt verkeert, maar op het vergroten van diens effectiviteit op bepaalde gebieden. De Jong (2007) vat coaching samen als een gesprek tussen twee personen, met de bedoeling gezond en effectief functioneren in het werk of het ontwikkelen van de loopbaan te bevorderen. Het oplossen van emotionele problemen is niet het directe doel, maar coaching is wel degelijk van belang voor de gezondheid en het welbevinden. Daarom wordt in dit onderzoek ook aandacht besteed aan de positieve stemming en uitputting van de coachee.

### *Toepassingen in dit onderzoek*

Deze studie richt zich op de algemene satisfactie van de coachee met het coachtraject en op de mate waarin de coachee denkt dat zijn doelen behaald zijn, wat het gevoel van de coachee inhoudt over de mate waarin hij concrete veranderingen ziet na het coachtraject. Om te weten wat deze doelen volgens de coachee inhouden wordt gekeken naar de verandering die de coachee heeft gezien met betrekking tot zijn werktevredenheid, zijn prestatie (in het werk als zodanig en in het samenwerken met anderen) en zijn algemeen welbevinden (zowel positieve stemming als een hoog niveau van uitputting). 'Prestatie' wordt opgenomen omdat een vergroting van effectiviteit verwacht wordt. In veel gevallen heeft een coach het prestatie gerelateerde aspect van het behalen van doelen niet volledig begrepen. De kans is dan groot dat er gefaald wordt in het behalen van uiteindelijke resultaten (Palmer & Whybrow, 2008). Er wordt in dit onderzoek gekeken naar zowel werkprestatie (kwalitatief en kwantitatief) als prestatie in het samenwerken met anderen. Werkprestatie kan omschreven worden als de effectiviteit van concrete bijdragen die de coachee doet aan het organisatieproces van het bedrijf waar hij werkzaam is. Prestatie in het

samenwerken met anderen kan gedefinieerd worden als de bijdrage van de coachee op sociaal gebied aan de organisatie (Borman & Motowidlo, 1997).

Met betrekking tot deze effecten is de deelnemers gevraagd in hoeverre zij een verandering hebben waargenomen, van "veel minder" tot "veel meer". Deze aanpak is vergelijkbaar met de methode die wordt gebruikt door Jensen, Mortensen en Lotz (2006). Zij onderzochten verandering in onder andere "general well-being" en "symptoms and problems" (de patiënten namen deel aan een langdurige polyklinische psychodynamische groepstherapie). De respondenten werd gevraagd een oordeel te geven op een vijfpuntschaal lopend van "much worse" tot "much better". Deze retrospectieve effectmeting bleek in sterke mate samen te hangen met verandering voor en na op symptomen gemeten met de SCL-90-R.

De onderzoeksvragen kunnen als volgt worden samengevat:

**Vraag 1** In welke mate geven coachees aan dat zij tevreden zijn met het coachtraject en dat zij hun doelen behaald hebben. Met andere woorden; welke schoolcijfer geven zij voor de totaliteit van het coachtraject en in hoeverre menen zij in het behalen van hun doelen geslaagd te zijn.

Deze vraag is weergegeven in figuur 1.

**Vraag 2a** Wat zijn de gepercipieerde veranderingen die de coachee heeft ervaren in werkprestatie, de kwaliteit van samenwerken, werksatisfactie, positieve stemming en de uitputtingscomponent van burn-out?

Deze vraag is weergegeven in figuur 1.

### *Mediator*

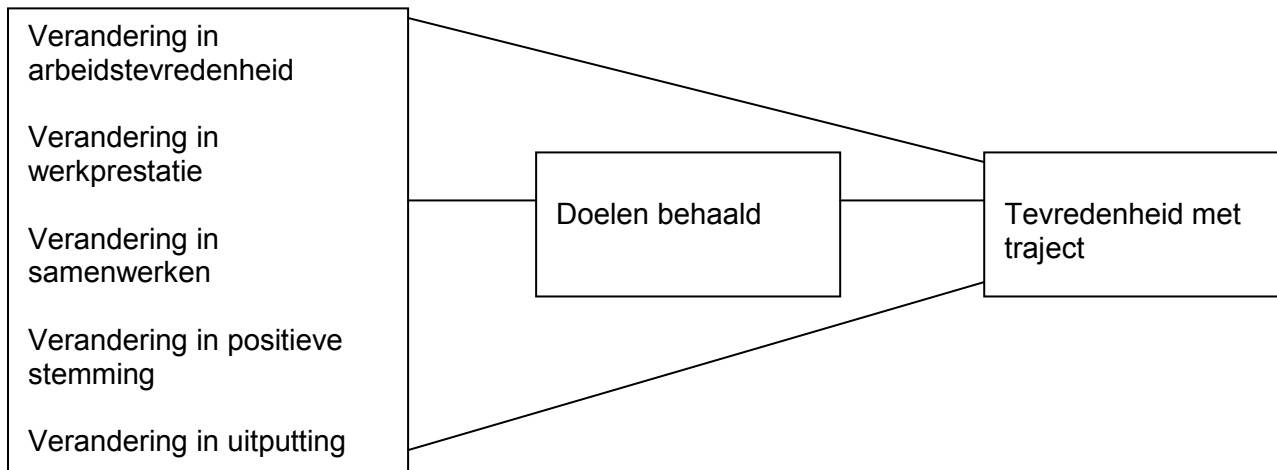
Ook wordt er een mediatoreffect verwacht van het behalen van doelen in de relatie tussen de specifieke veranderingen en de algemene tevredenheid met het traject. Dit aangezien verwacht wordt dat de tevredenheid met het coachtraject wordt gevormd door de mate waarin een coachee denkt dat zijn doelen behaald zijn. Door het mediatie effect te bekijken van het behalen van doelen kan gezien worden welke opgetreden veranderingen ertoe leiden dat de coachee vindt dat zijn doelen behaald zijn, wat mogelijk van invloed is op de tevredenheid met het traject.

Dit verwachte mediator model is te zien in figuur 1.

**Vraag 2b** In hoeverre is het behalen van doelen een mediator in de samenhang tussen de gepercipieerde veranderingen van coaching enerzijds en de tevredenheid met het coachtraject anderzijds?

Deze vraag is weergegeven in figuur 1.





**Figuur 1.** Model om vraag 1, 2a en 2b te beantwoorden. Mediator effect van het behalen van doelen in de samenhang tussen de effecten en tevredenheid met het coachtraject.

### **3. Succesfactoren van het coachtraject: vertrouwensband, expertise en leiderschapsgedrag van de coach**

Uit de interviews die ik vooraf hield met coaches, blijkt dat zij de relatie met de coachee heel belangrijk vinden. Ze benadrukten allen het belang van een goede vertrouwensband en een goede en open sfeer. Ook benadrukten zij het belang van een klik en het vertrouwen van de coachee in de coach. Deze beide aspecten achtten zij van belang voor het behalen van effecten met de coaching.

#### 3.1 Vertrouwen en veiligheid binnen de coachrelatie

Dat de relatie tussen de coach en coachee belangrijk is, wordt onderschreven door psychologisch onderzoek, deelnemers in de coachingsindustrie en door managementperspectieven (Gyllensten & Palmer, 2007). Op de website van de International Coach Federation ([www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org)) wordt de relatie uitgelegd als een voortdurend partnerschap.

Er is echter nog weinig onderzoek gedaan naar deze relatie, terwijl dit wel gewenst is aangezien uitkomsten van een studie hiernaar invloed kunnen hebben op de effectiviteit van coaching, ideale competenties van een coach en coachopleidingen (O'Broin & Palmer, 2006). In een artikel van Wasylyshyn (2003) komt de relatie tussen de coach en coachee volgens coachees naar voor als één van de belangrijkste succesfactoren in coaching (8,3 op 10 puntschaal). Volgens Fillery-Travis & Lane (2006) is de coachrelatie een complex en meerzijdig concept, waardoor het vraagt om meer verfijnd onderzoek dan alleen onderzoek naar het feit of de relatie werkt of niet. Ook uit de gesprekken met coaches bleek hoe veelzijdig een coachrelatie kan zijn. Het is echter juist van belang eerst te kijken naar hoe een goede relatie gecreëerd kan worden en

of deze daadwerkelijk van belang is voor het behalen van resultaten met een coachtraject. In dit onderzoek zal dan ook op deze vragen worden ingegaan.

### 3.2 Mate van ervaren expertise van de coach door de coachee.

Het andere, door de coaches benadrukte, belangrijke aspect van het coachtraject om effecten te kunnen behalen, is de aanwezigheid van een klik en het vertrouwen dat de coachee in de coach heeft. Dit laatste heeft te maken met de perceptie van coachee over de expertise van de coach. De coachee moet erop kunnen vertrouwen dat zijn coach weet hoe hij moet coachen om hem of haar verder te kunnen helpen in de gewenste ontwikkeling. Uit een onderzoek van Thach (2002) blijkt dat bij navraag onder 281 coachees 34 procent de coach als meest positieve punt en succesfactor naar voren werd gebracht. Ook Spence en Grant (2007, in Grant, 2009) vonden een groter effect in coaching bij inzet van professionele coaches, dan wanneer er gewerkt werd met zogenaamde 'peer-coaches'. Sue-Chan en Latham (2004, in Grant, 2009) vonden een soortgelijke uitkomst.

In interviews noemden sommige coaches het belang van inzicht in het werkveld van de coachee. Hierover zijn de meningen echter verdeeld. In gesprek met de coachopleiding van een hogeschool werd mij verteld dat wanneer de juiste technieken gebruikt worden, de inhoudelijke kennis er niet toe doet in het behalen van succes. Aangezien de meningen hierover verschillen is het een interessant punt voor verder onderzoek en zal dan ook meegenomen worden in de analyses van dit artikel.

In de literatuur is terug te vinden dat expertise van een coach van belang is voor het behalen van succes. Latham en Stuart (2007) omschrijven een coach als iemand die samenwerkt met een werknemer om duidelijke strategieën te formuleren om uiteindelijk zijn prestatie te verbeteren. In hun onderzoek naar de ideale coach wordt gekeken naar het effect van verschillende coachtechnieken op de studieresultaten van studenten die deelnemen in een MBA-programma. Uit het onderzoek blijkt dat een externe autoriteit als coach de beste resultaten behaalt. Deze expert-coach werd gezien als meest effectief, aangezien hij over de gevraagde expertise beschikt en hiermee geloofwaardigheid creëert bij de studenten. Dit sluit aan bij de door Wasylyshyn (2003) omschreven persoonlijke karakteristieken van een effectieve coach die zij formuleerde aan de hand van een vragenlijst waarin coachees aangaven welke eigenschappen zij waardeerden in een coach. Zij benoemden de professionaliteit van de coach als een belangrijk aspect.

Ook duidelijkheid van het gestelde doel speelt een rol bij het bereiken van effect. Volgens Seidel, Rimmele en Prenzel (2005) zal een hoge mate van duidelijkheid van de doelen bijdragen aan leermotivatie, leercondities en het organiseren van leeractiviteiten. Echter, volgens Latham en Stuart (2007) is het formuleren van duidelijke doelen juist hetgeen waar mensen moeite mee hebben. Daarom wordt verwacht dat de expertise van de coach ook in relatie moet worden

gebracht met de moeilijkheid van het stellen van doelen. In het onderzoek van Latham en Stuart (2007) noemen coachees het lastig te bepalen wat ze precies willen verbeteren. In hetzelfde onderzoek gaan Latham et al. (2007) echter nog in op het stellen van doelen aan het begin van een trainings- of coachtraject als noodzakelijkheid voor het behalen van resultaten. Aangezien zij eerder aangaven dat hier echter moeilijkheden zullen ontstaan is het aannemelijker dat de doelen, met behulp van de coach steeds meer vorm krijgen naar mate het traject vordert en nog niet vaststaan aan het begin van het coachtraject.

### 3.3 De opstelling van de coach in termen van leiderschapsdimensies

De relatie tussen coach en coachee zal onderzocht worden door deze te bekijken vanuit verschillende leiderschapsdimensies (*consideration, consultation, initiating structure* en *inspirational leadership*). Dawson, Messe en Phillips (1972) bekeken de relatie tussen leerkracht en leerling al eerder vanuit dit oogpunt. Zij onderzochten het effect van *initiating structure* en *consideration* op prestatie in lessen op een universiteit. In deze studie zal gekeken worden naar *initiating structure, consideration, consultation* en *inspirational leadership*.

Onder *initiating structure* wordt verstaan, de mate waarin een leider zijn rol en de rollen van zijn werknemers definieert, hij gericht is op het behalen van doelen en de mate waarin de leider duidelijke patronen kan uitzetten (Judge, Piccolo & Ilies, 2004). Dit sluit aan bij hetgeen Wasylyshyn (2003) benoemt als karakteristieken van een effectieve coach. Zij noemt een duidelijke manier van coachen als één van deze karakteristieken. Uit onderzoek blijkt dat werknemers een hogere prestatie behalen, zowel in kwantiteit als in kwaliteit, wanneer hun leidinggevende een hoge mate van structuur aangeeft (Gilmore, Beehr en Richter, 1979; Keller, 2006). In coaching zou het bieden van structuur de coachee kunnen helpen in het formuleren van doelen met als uiteindelijk resultaat een groter effect na de coaching. Echter, uit onderzoek van Visser en Butter (2008) blijkt dat de benadering van coaching waarbij de coachee nadrukkelijk de regie heeft en de coach hier flexibel op reageert, sterkt samenhangt met succes. Of het bieden van structuur aan de coach door de coachee (*initiating structure*) gewenst is, is dus nog geen uitgemaakte zaak en daarom een interessant aspect dat wordt opgenomen in dit onderzoek.

*Consideration* beschrijft de categorie in gedrag waarbij de leider, in dit onderzoek de coach, om zijn werknemers geeft en belang hecht aan een goede inter-persoonlijke relatie. De leider zal vriendelijk zijn, ondersteunend en geven om de gevoelens van zijn werknemers (Yukl, 2006). Dit sluit aan bij de literatuur over belangrijke aspecten van de coachingsrelatie. Zo benoemt Wales (2003) als voordeel van coaching, de support die de coachee ontvangt en het gevoel gewaardeerd te worden. Uit zijn kwalitatieve onderzoek onder gecoachte managers bleek dat de coachingsrelatie omschreven wordt als een veilige en stimulerende omgeving waar angsten en moeilijkheden vrij besproken kunnen worden. Ook Wasylyshyn (2003) benadrukt het belang van

empathie, een goede band en goed luisteren door de coach. Daarnaast blijkt uit literatuur over leiderschap dat een hoge mate van *consideration* kan bijdragen aan een hoge mate van werktevredenheid en tevredenheid met de leider (Judge, Piccolo & Ilies, 2004). Naar verwachting zal *consideration* ook in coaching bijdragen aan een goede relatie tussen de coach en de coachee en zal het mogelijk leiden tot een verhoogd effect van het coachtraject.

*Consultation* is een term die aansluit bij participatief leiderschap. Deze vorm van leiderschap staat anderen toe om invloed te hebben in beslissingen en heeft te maken met het gezamenlijk nemen van beslissingen en *empowerment* van de werknemers (Yukl, 2006). Spence, Cavanagh en Grant (2006) noemt coaching een complex adaptief gesprek waarbij de coach veel vragen moet stellen. *Consultation* sluit hier voor het gebruik in deze studie goed bij aan. Naar verwachting zal *consultation* dan ook zorgen voor een goede coach – coachee relatie en zal de coach zijn expertise kunnen tonen door het stellen van vragen. Anderzijds kan hij zijn expertise vergroten door informatie in te winnen bij de coachee en hier verder in het traject op voortbouwen zodat bijvoorbeeld de doelen van de coach verduidelijkt zullen worden.

De laatste leiderschapsvariabele die in dit onderzoek met betrekking tot coaching aan bod zal komen is *inspirational leadership* (De Hoogh, Den Hartog, & Koopman, 2004). Hieronder wordt verstaan dat de leider een aantrekkelijke visie weet te formuleren en hiermee het juiste gedrag uitlokt om naar de nieuwe toekomst toe te werken (Yukl, 2006). De kans dat er doelen worden bereikt wordt vergroot doordat de coachee gemotiveerd wordt doelen te behalen (Ilies, Judge & Wagner, 2006). Naar verwachting zal *inspirational leadership* kunnen bijdragen aan een goede relatie tussen coach en coachee door het creëren van een gezamenlijk doel. Daarnaast kan de coach zijn expertise tonen door een duidelijke toekomst en een weg er naar toe te schetsen.

Samengevat luiden de onderzoeksvragen over de succesfactoren van coaching als volgt:

**Vraag 3** Welke leiderschapsdimensies van de coach zullen bijdragen aan een goede vertrouwensrelatie tussen de coach en de coachee?

**Vraag 4** Welke leiderschapsdimensies van de coach zijn bepalend voor de ervaren expertise van de coach?

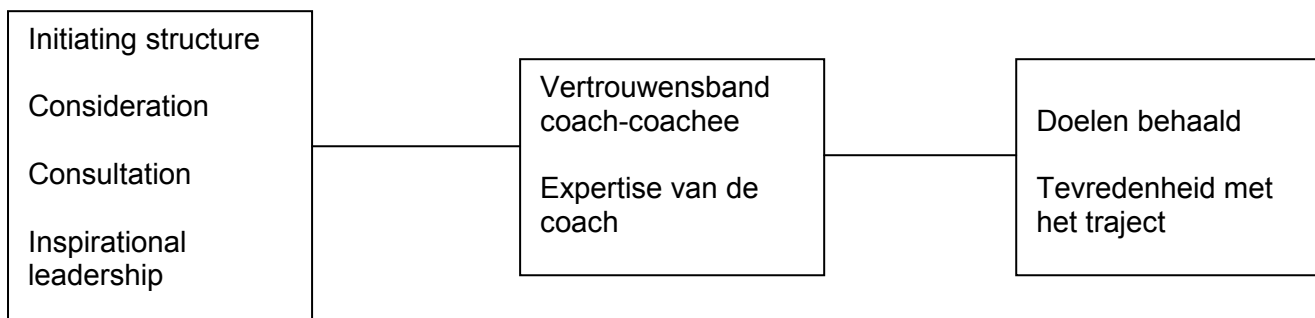
**Vraag 5** In hoeverre zijn een goede vertrouwensband en de expertise van de coach succesfactoren voor het behalen van effecten zoals de tevredenheid met het coachtraject?

Alle vragen zijn weergegeven in figuur 2.

Uiteindelijk wordt er ook een mediatoreffect verwacht tussen de leiderschapsdimensies van de coach, de relatie tussen coach en coachee en de expertrol van de coach, en de uiteindelijke effectiviteit van het coachtraject (zijn de doelen behaald en is de coachee tevreden met het traject). Deze mediatie is weergegeven in figuur 2.

**Vraag 6** Geldt de vertrouwensrelatie tussen de coach en de coachee als mediator in de samenhang tussen de leiderschapsdimensies en het behalen van doelen en de tevredenheid met het traject?

**Vraag 7** Gelden de expertises van de coach als mediator in de samenhang tussen de leiderschapsdimensies en het behalen van doelen en de tevredenheid met het traject?



**Figuur 2.** Model voor het beantwoorden van vraag 3,4,5,6 en 7. De relatie tussen de leiderschapsdimensies, de vertrouwensband, de expertise van de coach en de tevredenheid met het traject.

## **4. Methode**

### 4.1 Deelnemers

Aan het onderzoek werkten uiteindelijk in totaal 80 coachees (mensen die een coachtraject gevolgd hebben) mee. Zij werden geworven via het klantenbestand van Leeuwendaal, een zelfstandig en onafhankelijk adviesbureau op het gebied van human resource, management & organisatie en juridisch advies. De mensen in het klantenbestand volgden allen een coachtraject bij Leeuwendaal en hadden dit geheel afgerond of waren in een afrondende fase (laatste gesprek). Allereerst werd er toestemming gevraagd aan de coach of het verantwoord was om zijn of haar coachee te benaderen. Degenen die bij navraag bij de coach afvielen waren voornamelijk deelnemers werkzaam bij organisaties met geheimhoudingsplicht en mensen die niet meer te traceren waren in verband met het wisselen van baan. Uiteindelijk werden de overige deelnemers telefonisch benaderd (82). 44 Mensen gaven toestemming om hen te benaderen voor het onderzoek. Iedereen die gesproken werd via de telefoon en bevestigde een coachtraject gevolgd te hebben, heeft overigens deze toestemming gegeven. 37 Mensen die toestemming gaven vulden de vragenlijst daarna ook echt in. Degenen die niet gesproken werden waren voornamelijk onbereikbaar door verandering van baan.

Naast het klantenbestand van Leeuwendaal werd er ook geworven via de postdoctorale opleiding Organisatie Coaching van de Haagse Hogeschool. Via een link op de website konden mensen die een coach traject hadden afgerond deelnemen. Verder werd er geworven via de kennissenkring. Via de hogeschool en de kennissenkring werden nog 43 respondenten geworven.

#### *Deelnemers gegevens.*

Aan het onderzoek namen, zoals gezegd, uiteindelijk 80 mensen deel. 44 hiervan zijn vrouwen en 36 mannen. De gemiddelde leeftijd is 46,4 (minimum 25, maximum 64). Deelnemers waren over het algemeen hoogopgeleid, 68 deelnemers hebben een hogere beroepsopleiding of hoger onderwijs afgerond. 23 Mensen hebben een parttime baan, 57 vervullen een fulltime functie. Van de 80 deelnemers hebben 39 een leidinggevende functie en zij geven gemiddeld leiding aan 29,6 werknemers. 66 Deelnemers hebben een vast contract bij hun werkgever, 10 zijn werkzaam als zelfstandig ondernemer en 4 hebben een tijdelijk contract.

### 4.2 Procedure

Door voorafgaand aan de start van het daadwerkelijke onderzoek interviews af te nemen met verschillende coaches heeft dit onderzoek vorm gekregen. Op de onderwerpen die herhaaldelijk terugkwamen in de gesprekken is het literatuuronderzoek gebaseerd dat uiteindelijk tot de duidelijke lijnen en concrete variabelen van dit onderzoek heeft geleid. De coachees werden telefonisch benaderd. Hen werd gevraagd of ze inderdaad een coachtraject hadden afgerond en of ze bereid waren mee te werken aan een onderzoek van Leeuwendaal en de Universiteit Utrecht

naar coaching. Ook werd verteld dat het onderzoek via internet in te vullen zou zijn en vijftien minuten in beslag zou nemen.

Na toezegging ontvingen de deelnemers een eerste e-mail (bijlage 1). In deze e-mail stond een link van de website Survey Monkey ([www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)) waar de deelnemers direct werden doorverwezen naar de vragenlijst van dit onderzoek. Zo konden de deelnemers de vragen thuis of op het werk beantwoorden. Onderbreken van de vragenlijst was mogelijk, wel werd benadrukt dat het de voorkeur had de gehele vragenlijst in één keer af te ronden. Wanneer een pagina was afgerond was het niet meer mogelijk om terug te keren naar deze pagina. Gegeven antwoorden werden door de website gelijk opgeslagen waardoor de antwoorden direct inzichtelijk waren, zelfs wanneer een deelnemer de vragenlijst nog niet had afgerond. Bij aanvang van de vragenlijst werd vermeld dat de deelnemers volledig anoniem konden deelnemen. Begin- en eindtekst van de vragenlijst zijn te zien in bijlage 2. Twee weken later ontvingen mensen die ingestemd hadden aan het onderzoek mee te werken een herinneringsmail (bijlage 1), waarna ze nog één week extra de tijd kregen de vragenlijst in te vullen. Aan het eind van de vragenlijst werd de deelnemers, indien gewenst, inzage geboden in de uitkomsten van het onderzoek en er werd een presentje verloot onder de deelnemers. Er waren geen verdere verplichtingen verbonden aan dit onderzoek.

Voor de analyses van de kwantitatieve gegevens is gewerkt met het statistisch verwerkingsprogramma SPSS (versie 16.0). Er is een factoranalyse uitgevoerd om te controleren of items van een schaal op een factor laden en dus hetzelfde meten. Ook zijn er schalen gevormd van vragen die hetzelfde construct trachten te meten. Voor deze schalen is er een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd waarbij werd gekeken naar de Cronbach's alpha. Eventuele vragen die buiten de schalen vielen zijn verwijderd. De gestelde vragen in dit onderzoek zijn getoetst met behulp van correlaties en verschillende regressieanalyses.

#### 4.3 Meetinstrumenten

Voor het onderzoek werd een vragenlijst ontwikkeld die via internet af te nemen was. Via de website [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com) werd de vragenlijst beschikbaar gesteld voor de deelnemers. Deze website had verschillende mogelijkheden voor het opstellen van vragen. Gekozen is voor een rating scale en open vragen. De antwoordmogelijkheden verschillen per vraag. De vragenlijst is terug te vinden in bijlage 3.

Met *Biografische gegevens en algemene vragen over het coachtraject* werd de vragenlijst gestart. Hierbij kan gedacht worden aan 'Wie was de initiatiefnemer voor de start van uw coachtraject?' en 'Was u enthousiast over het idee gecoacht te worden?'. Verder werden in de vragenlijst verschillende constructen getoetst. Allereerst de effecten.

*De uiteindelijke effecten van coaching* werden onderverdeeld in de tevredenheid met het coachtraject, waarover men 2 vragen kreeg en het behalen van doelen, waarover men 5 vragen

beantwoordden. Deze vragen werden ontworpen met als basis de afgenomen interviews met de coaches. Bij beide effecten gaven mensen een schoolcijfer van 1 tot en met 10. De overige vragen werden gesteld op een 5 puntschaal (geheel oneens, oneens, neutraal, eens, geheel eens). Vragen over de tevredenheid met het coachtraject waren bijvoorbeeld *'Ik ben erg tevreden over de coaching'*. Een voorbeeld van een stelling over het behalen van doelen is *'Mijn doelstellingen zijn zeker behaald'* en *'Met mijn coaching heb ik echt wat bereikt'*.

*Specifieke effecten.* Om de te kunnen bepalen wat de doelen waren die mensen als behaald zagen werden vragen gesteld om de constructen 'prestatie', zowel werkprestatie als de kwaliteit van samenwerken, werktevredenheid en algemeen welbevinden, zowel positieve stemming de uitputtingscomponent van burnout, te toetsen. De vragen over de effecten werden op twee manieren gesteld. Allereerst werd gevraagd naar de huidige toestand van de coachee op de laatst genoemde aspecten. Het gaat hier om vragen als *'Ik ben tevreden met mijn werk'* en *'Over het algemeen verzet ik veel werk'*. Deze vragen werden beantwoord op een 5 puntschaal (geheel oneens, oneens, neutraal, eens, geheel eens).

*Veranderingen.* Vervolgens werd er naar de verandering gevraagd die de coachee dacht doorgemaakt te hebben sinds de start van de coaching. Er werd de coachees gevraagd om een retrospectieve meting. In het onderzoek van Jensen, Mortensen en Lotz (2006) wordt geconcludeerd retrospectieve evaluatie in therapie een goede inschatting geven van de vooruitgang van de cliënt. Vragen over de verandering die gesteld werden waren bijvoorbeeld *'Vergeleken met hoe enthousiast ik was over mijn werk voor de coaching, is er een verandering opgetreden'* of *'Vergeleken met de kwaliteit van mijn werk voor de coaching, is er een verandering opgetreden'*. Deze vragen werden ook gescoord op een 5 punt schaal. Hierbij was het echter ook mogelijk om aan te geven dat het gevraagde aspect gedaald was. De antwoordschaal was dan ook als volgt: -2 veel minder, -1 minder, 0 neutraal, 1 meer, 2 veel meer.

*De kwaliteiten van de coach* werden gemeten via de leiderschapsdimensies consideration, initiating structure, consultation en inspirational leadership. De vragen voor de schalen Consideration (2 vragen) en initiating structure (3 vragen) zijn afkomstig uit de Nederlandse vertaling van de *Ohio-state leadership questionnaire* (Mulder, Jong, De, Koppelaar, & Verhage, 1986 in Stoker, Looise, Fisscher & De Jong, 2001). Uit de schaal van initiating structure werd uiteindelijk de vraag 'Mijn coach heeft voldoende overzicht in het coachtraject (helicopterview)' buiten de schaal gelaten aangezien deze buiten de schaal bleek te vallen, wanneer naar de Cronbach's alpha it item deleted werd gekeken. Uiteindelijk werd initiating structure met 2 items gemeten. Een voorbeeld van een vraag over consideration is: *'Mijn coach is vriendelijk en open'*. Een voorbeeld van een vraag over initiating structure is: *'Mijn coach geeft sturing, als het nodig is'*. De vragen voor consultation (3 vragen) werden gebaseerd op de consultative leadership scale (Stoker, Looise, Fisscher & De Jong, 2001). Een voorbeeld van een vraag uit de consultation schaal is: *'Mijn coach pleegt wederzijds overleg'*. De vragen voor



inspirational leadership (2 vragen) zijn afkomstig uit een verkorte versie van de vragenlijst voor Charismatisch Leiderschap in Organisaties (De Hoogh, den Hartog & Koopman, 2004). Ook deze werden beantwoord op een 5 puntschaal (geheel oneens, oneens, neutraal, eens, geheel eens). Een voorbeeld van een vraag over inspirational leadership is: *“Mijn coach draagt een duidelijke visei uit over hoe ik verder kan komen”*.

*De kwaliteit van de vertrouwensrelatie tussen de coach en de coachee* werd gemeten met de schaal ‘nabijheid’ uit de *Leerling Leerkracht Relatie Vragenlijst* (Koomen, Verschuieren & Pianta, 2007). Deze schaal meet de mate van genegenheid, warmte en open communicatie in de relatie. Uit deze schaal werden vier vragen geselecteerd die betrekking hebben op coaching en de relatie tussen de coach en de coachee. Ook deze werden beantwoord op de eerder genoemde 5 punt schaal (geheel oneens, oneens, neutraal, eens, geheel eens). Een voorbeeld van een vraag uit deze schaal is: ‘Ik voel me veilig bij mijn coach’.

*De expertrol van de coach* werd gemeten met 4 vragen die gebaseerd zijn op het artikel van Latham en Stuart (2007). Deze vier vragen meten de expertise van de coach, beoordeeld door de coachee. Deze expertise wordt bekeken op 4 verschillende terreinen, de expertise in coaching, de expertise in het werk van de coachee, de expertise in het stellen van doelen aan het begin van het traject en de expertise in het geleidelijk duidelijk maken van de doelen gedurende het traject. Ook deze vragen werden gescoord op de eerder genoemde 5 puntschaal.

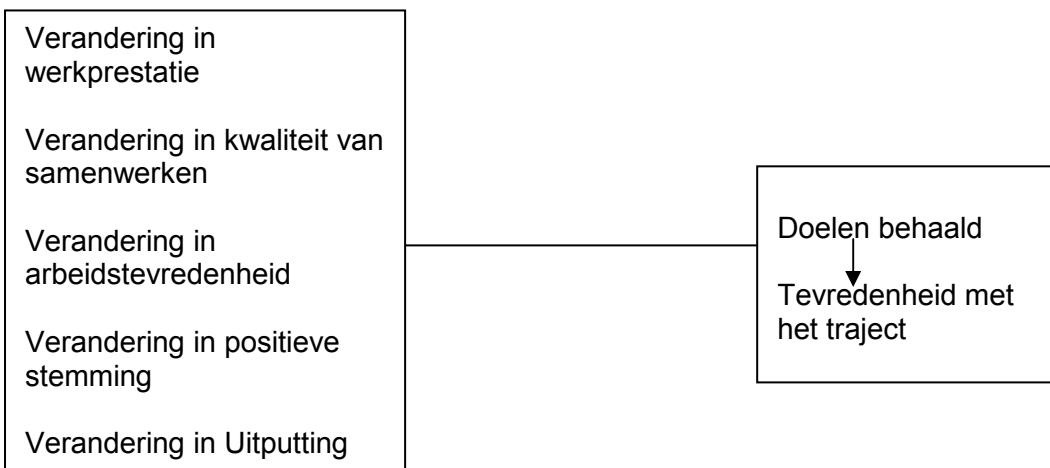
## 5. Resultaten

In de vragenlijst zijn eerst enkele algemene vragen gesteld over het coachtraject. Zo werd gevraagd hoe enthousiast men was voorafgaand aan het traject om met het coachtraject te starten. Deelnemers aan dit onderzoek waren over het algemeen redelijk enthousiast over het feit gecoacht te worden (op schaal van 5 gemiddeld 4,16, minimum 1, maximum 5, std. deviatie 0,93). Er vonden gemiddeld 8,31 gesprekken plaats (minimum 3, maximum 25, std. deviatie 3,80) verspreid over 8,77 maanden (minimum 2, maximum 36, std. deviatie 6,13).

Om **vraag 1** " *In welke mate geven coachees aan dat zij hun doelen behaald hebben en dat zij tevreden zijn met het coachtraject?*" te kunnen beantwoorden werd er gekeken naar een schoolcijfer (1 laag, 10 hoog) dat mensen gaven en een score op vragen die zij beantwoordden. Voor de tevredenheid met het coachtraject gaven zij gemiddeld een 8,09 (minimum 4, maximum 10, std. deviatie 0,87). Voor de vragen gaven zij gemiddeld een 4,12 (std. deviatie 0,57) op een 5 puntschaal, waarbij 1 geheel oneens betekende en 5 geheel eens. Voor het behalen van de doelen gaven zij het gemiddeld schoolcijfer 7,76 (minimum 4, maximum 10, std. deviatie 0,98). Voor de vragen werd gemiddeld een 3,87 (std. deviatie 0,58) gegeven op een 5 puntschaal. Hiermee kan voor het antwoord op **vraag 1** geconcludeerd worden dat de coachees tevreden waren met het gevolgde coachtraject en dat zij in redelijke mate hun doelen haalden.

### 5.1.1. De effecten van coaching: vraag 2a

Vervolgens wordt er een antwoord gezocht voor **vraag 2a**, 'Wat zijn de gepercipieerde veranderingen die de coachee heeft ervaren in werkprestatie, de kwaliteit van samenwerken, werksatisfactie, positieve stemming en de uitputtingscomponent van burn-out?'. Hiervoor is gekeken naar de verbanden tussen de tevredenheid met het coachtraject en de mate waarin doelen behaald zijn, met de ervaren verandering op werkprestatie en in samenwerken, de verandering in werktevredenheid en de verandering in positieve stemming en uitputting. Vraag 2a staat schematisch weergegeven in figuur 3.



**Figuur 3.** Weergave van het model om vraag 1 en 2 te beantwoorden, welke effecten er nu precies bereikt worden met coaching. Met aan de linkerkant de specifieke effecten en aan de rechterkant de uiteindelijke effecten.

Als antwoord op **vraag 2a** is gevonden dat de doelen die behaald worden in het coachtraject te maken hebben met de verandering in positieve stemming bij de coachee en met de verandering in de werkprestatie. De algemene tevredenheid met het coachtraject is alleen afhankelijk van de verandering in positieve stemming van de coachee. Met andere woorden, wanneer de coachee na zijn traject zich beter in zijn vel voelt zitten is hij tevreden met het coachtraject. Ongeacht of er ook andere veranderingen zijn opgetreden.

#### *Uitwerkingen vraag 2a*

Allereerst werd er gecontroleerd of de huidige toestand van de coachee op werkprestatie, de kwaliteit van samenwerken, arbeidstevredenheid, positieve stemming en uitputting niet sterk samenhangt met de verandering die diegene heeft doorgemaakt. Naar verwachting correleert de huidige toestand niet met de verandering in de toestand aangezien de huidige toestand geen invloed zou moeten hebben op de mate waarin een coachee is veranderd op dit zelfde aspect. De correlaties hiervan zijn weergegeven in tabel 1. In kolom 3 is te zien dat de huidige toestand inderdaad niet correleert met de verandering in de toestand. Er is dus geen aantoonbaar significant verband tussen de mate van iemands verandering en zijn huidige toestand. Wel correleren de huidige toestanden op verschillende punten met de uitkomstvariabelen (de tevredenheid met het coachtraject en het behalen van doelen). Werktevredenheid houdt sterk significant verband met het behalen van doelen, maar ook positieve stemming en uitputting houden verband met het behalen van doelen in het coachtraject. De werkprestatie, de kwaliteit van samenwerken en de huidige toestand in werktevredenheid en positieve stemming houden verband met de tevredenheid met het coachtraject.

**Tabel 1.** Correlatie matrix met huidige toestanden en de correlatie met hun verandering.

Variabelen	M	SD	N	Cronbachs $\alpha$	Doelen behaald	Tevredenheid	Verandering
Werkprestatie	4,11	0,48	78	0,71	0,13	0,19*	0,15
Kwaliteit van samenwerken	4,09	0,58	78	0,79	0,15	0,25**	-0,09
Werktevredenheid	4,11	0,67	80	0,90	0,32***	0,20*	0,08
Positieve stemming	4,05	0,53	78	0,83	0,22*	0,20*	0,03
Uitputting	2,05	0,84	78	0,92	-0,21*	-0,18	0,09

\*\*\* p < .01 ; \*\* p < .05, \*p < .10 tweezijdig getoetst

Om vraag 2a te beantwoorden zijn de correlaties berekend tussen de tevredenheid met het traject en het behalen van doelen, met de ervaren verandering op werkprestatie en de kwaliteit van samenwerken, de verandering in werktevredenheid en de verandering in positieve stemming en uitputting. De correlaties zijn eenzijdig gemeten aangezien er een duidelijke richting van verandering verwacht werd. Uit de correlatiematrix (tabel 2) blijkt dat er een significant verband bestaat tussen het behalen van doelen met alle veranderingsvariabelen. Tevredenheid met het coachtraject heeft alleen een significant verband met verandering in de prestatie in de taak en de verandering positieve stemming.

**Tabel 2.** Correlatiematrix van uitkomstvariabelen en veranderingsvariabelen.

Variabelen	M	SD	N	Cronbach's $\alpha$	1	2	3	4	5	6
1. Doelen behaald	3.87	0.58	76	0,84	1.00					
2. Tevredenheid	4.12	0.57	76	-. <sup>a</sup>	.673***	1.00				
3. Verandering in werkprestatie	0.33	0.38	78	0,69	.498***	.263**	1.00			
4. Verandering in samenwerken	0.35	0.51	78	0,64	.190*	.179	.355***	1.00		
5. Verandering werktevredenheid	0.61	0.58	80	0,89	.322***	.111	.453***	.224**	1.00	
6. Verandering positieve stemming	0.59	0.54	78	0,87	.511***	.287***	.486***	.256**	.549***	1.00
7. Verandering uitputting	-0.17	0.66	77	0,94	-.178*	-.142	-.212**	-.177*	-.097	-.054

\*\*\* p < .01 ; \*\* p < .05, \*p < .10 een-zijdig getoetst

<sup>a</sup>Cronbach's  $\alpha$  van Tevredenheid met het traject is niet van toepassing aangezien deze schaal maar uit 1 item bestaat. Alle items binnen de schalen laden op 1 factor in de factoranalyse

Vervolgens is er een regressieanalyse uitgevoerd met als afhankelijke variabele het behalen van de doelen. Als onafhankelijke variabelen werden alle veranderingsvariabelen opgenomen, conform de vraagstelling, maar ook conform de correlatiematrix (tabel 2), waarin een correlatie te zien is tussen het behalen van doelen en alle veranderingsvariabelen. Er is gebruik gemaakt van de Enter methode. Tabel 3 geeft informatie over verandering in werkprestatie, de verandering in de kwaliteit van samenwerken, de verandering in werktevredenheid, de verandering in positieve stemming en de verandering in mate van uitputting die zijn opgenomen in de regressieanalyse. Hierin is te zien dat de verandering in werkprestatie en de verandering in positieve stemming significante voorspellers zijn voor het behalen van doelen. Dit wil zeggen dat de specifieke doelen

die behaald zijn volgens de coachees te maken hebben met hun verandering in positieve stemming en de verandering die zij bij zichzelf zeggen gezien te hebben in hun werkprestatie.

Ook werd er een regressieanalyse uitgevoerd voor de afhankelijke variabele 'tevredenheid met het coachtraject' (tabel 3). Hier werden eerst alle veranderingsschalen in opgenomen. Hier kwam één significant verband uit naar voren, namelijk met de verandering in positieve stemming ( $\beta = 0.29^{**}$ ,  $p < .05$ ). Daarom is ook gecontroleerd voor de uit de correlatiematrix naar voren komende correlerende schalen. Dit zijn de volgende: verandering in werkprestatie en de verandering in positieve stemming. Ook is ervoor gekozen om de verandering in uitputting op te nemen in deze regressieanalyse aangezien deze variabele duidelijk nog iets toevoegt. In de correlatiematrix correleert deze net niet significant met tevredenheid met het coachtraject ( $\beta = -0.14$ ) en de correlaties met andere veranderingsvariabelen zijn sterk afwezig, waaruit blijkt dat de verandering in uitputting echt nog iets toe kan voegen.

Te zien is (tabel 3) dat alleen de verandering in positieve stemming een voorspeller is voor tevredenheid met het coachtraject. Waaruit geconcludeerd kan worden dat de uiteindelijke tevredenheid met het coachtraject alleen afhangt van de opgemerkte verandering in positieve stemming door de coachee. Hiermee is er een antwoord gegeven op **vraag 2a** 'Wat zijn de *gepercipieerde veranderingen die de coachee heeft ervaren in werkprestatie, de kwaliteit van samenwerken, werksatisfactie, positieve stemming en de uitputtingscomponent van burn-out?*'

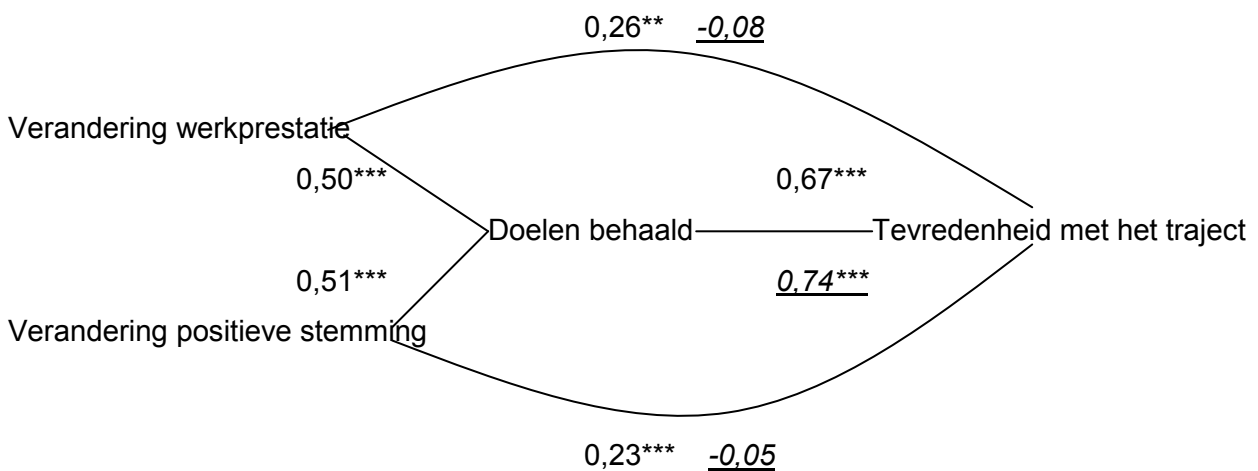
**Tabel 3.** Regressie coëfficiënten met als afhankelijke variabele 'doelen behaald', vervolgens met als afhankelijke variabele de tevredenheid met het traject.

Variabelen	$\beta$ doelen behaald	R	R <sup>2</sup> Change	$\beta$ Tevredenheid	R	R <sup>2</sup> Change
Verandering in <u>werkprestatie</u>	0.31**	0,59	0,35	0,13	0,34	0,12
Verandering in <u>samenwerken</u>	-0.02			-		
Verandering <u>werktevredenheid</u>	-0.03			-		
Verandering <u>positieve stemming</u>	0.37***			0,23*		
Verandering uitputting	-0.09			-0,10		

\*\*\* p < .01 ; \*\* p < .05 , \*p < .10      FΔR(5,69) = 7.294      FΔR(3,71)= 3.149

**5.1.2 Vraag 2b: In hoeverre is het behalen van doelen een mediator in de samenhang tussen de gepercipieerde veranderingen enerzijds en de tevredenheid met het coachtraject anderzijds?**

Wanneer gekeken wordt naar de correlaties in tabel 2 wordt verwacht dat er sprake is van een mediatoreffect. De correlaties tussen de verandering in werkprestatie en de verandering in positieve stemming zijn nogmaals te zien in model 2. De correlatie tussen deze twee schalen met tevredenheid met het traject is weliswaar aanwezig, maar de correlaties tussen de genoemde onafhankelijke variabelen en het behalen van doelen is aanzienlijk hoger. Ook de correlatie tussen het behalen van doelen en de tevredenheid met traject is een stuk hoger. Hiermee is er een antwoord gegeven op **vraag 2b**. Schematisch wordt dit weergegeven in figuur 4.



**Figuur 4.** Correlaties geplaatst in een mediator model. \*\*\* p < .01 ; \*\* p < .05, \*p < .10. *Schuin* en onderstreept zijn de waarde na mediatie te zien.

***Uitwerkingen vraag 2b***

Om te kijken of hier daadwerkelijk sprake is van een mediator is er gekeken naar de regressieanalyse tussen het behalen van doelen en de tevredenheid met het traject. Hier is te zien dat het behalen van doelen een zeer sterk significante voorspeller is voor de tevredenheid in het traject ( $\beta = 0,67$ ,  $p < 0,01$ ,  $R^2 \text{ Change} = 0,45$ ). Vervolgens is gekeken naar de relatie tussen de verandering in werkprestatie en de verandering in positieve stemming met de tevredenheid met het traject, dit is te zien in tabel 3. Te zien is dat de verandering in positieve stemming bij de coachee als significante voorspeller naar voren komt. Hiermee is aan alle voorwaarden voor het doen bekijken van de mediator voldaan (Miles & Shevlin, 2001).

Vervolgens is er via een multiële regressie gekeken naar de relatie tussen de verandering in werkprestatie en de verandering in positieve stemming met de tevredenheid met het traject. Gecontroleerd werd er voor het behalen van doelen. Allereerst werd de score op het behalen van doelen ingevoerd, vervolgens verandering in positieve stemming en de verandering in werkprestatie. In tabel 4 is te zien dat het behalen van doelen geldt als een mediator tussen de

verandering in werkprestatie en de verandering in positieve stemming met tevredenheid met het traject. Door het behalen van doelen op te nemen als controle variabele valt de significante relatie weg tussen de verandering in werkprestatie en de verandering in positieve stemming met de tevredenheid met het traject.

**Tabel 4.** Multipele regressie met als afhankelijke variabele tevredenheid met traject. Relatie tussen verandering in positieve stemming en de verandering in prestatie in de taak, gecontroleerd voor het behalen van doelen.

	Variabelen	$\beta$	R	R <sup>2</sup> Change
Model 1	Doelen behaald	0,67***	0,68	0,45
F $\Delta$ R(1,74)= 61.176				
Model 2	Doelen behaald	0,74***	0,67	0,01
	Verandering positieve stemming	-0,05		
	Verandering in werkprestatie	-0,08		

F $\Delta$ R (3,72)= 20.537

\*\*\* p < .01 ; \*\* p < .05, \*p < .10

Om te beoordelen in hoeverre de verandering door de invoering van de mediator “doelen behaald” toeval is, is er een Sobel test afgenomen. Hieruit komt voor de mediatie tussen de verandering in positieve stemming, het behalen van doelen en de tevredenheid met het traject, de waarde 4,056 met als waarschijnlijkheid (éénzijdig) 0,000025. Uit de Sobel test voor de verandering in prestatie in de taak komt de waarde 2,928 met als waarschijnlijkheid (éénzijdig) 0,001707.

## 5.2. Succesfactoren van het coachtraject

Vervolgens worden er antwoorden gezocht op **vraag 3** “Welke leiderschapsdimensies van de coach zullen bijdragen aan een goede vertrouwensrelatie tussen de coach en de coachee?” **vraag 4** “Welke leiderschapsdimensies van de coach zijn bepalend voor de ervaren expertise van de coach?” en **vraag 5** ‘In hoeverre zijn een goede vertrouwensband en de expertise van de coach succesfactoren voor het behalen van effecten zoals de tevredenheid met het coachtraject?’

Als antwoord op **vraag 3** werd gevonden dat wanneer de coach de leiderschapsdimensie *consideration* inzet het zal zorgen voor een goede vertrouwensrelatie tussen de coach en de coachee. Andere leiderschapsdimensies spelen hierin geen significante rol.

Als antwoord op **vraag 4** werd gevonden dat wanneer de coach *consideration* en *consultation* inzet in het coachtraject dan zal de coachee de coach als expert zien. Meer specifiek kan gezegd worden dat de coachee de coach als expert op het gebied van coaching zal zien wanneer de coach vriendelijk is en ervoor zorgt dat de coachee zich op zijn gemak voelt. De coachee zal de coach zien als expert op het gebied van zijn werk wanneer hij vriendelijk is, maar ook wanneer de coach veel luistert en vragen stelt. Op het gebied van het stellen van doelen aan het begin zal de coachee de coach als expert zien wanneer hij veel vragen stelt en luistert. De ervaren expertise van de coach in het geleidelijk duidelijk maken van de doelen wordt als sterk ervaren wanneer de coach zowel vragen stelt en luistert als dat hij in staat is een duidelijke visie te schetsen.

Als antwoord op **vraag 5** werd gevonden dat voor het behalen van doelen het van belang is dat een coachee een coach ervaart als een expert in coaching en als een expert die helpt bij het geleidelijk duidelijk krijgen van de doelen die centraal staan in het coachtraject. Voor het behalen van doelen is een goede relatie niet zozeer van belang. Echter, voor de tevredenheid met het coachtraject is de relatie tussen de coach en de coachee wel van belang. Ook hiervoor zijn de expertise in coaching en de expertise in het geleidelijk duidelijk krijgen van de doelen van belang.

### *Uitwerkingen*

Om de vragen te kunnen beantwoorden zijn er schalen gevormd van de vertrouwensrelatie tussen coach en coachee, *consideration*, *consultation*, *initiating structure* en *inspirational leadership*. De  $\alpha$  van de schaal *inspirational leadership* is erg laag waardoor aangenomen kan worden dat de twee vragen ook los van elkaar gebruikt kunnen worden. De vragen over de expertrol zijn als losse items opgenomen in de correlatiematrix (tabel 5), aangezien zij allen een ander deel van de expertise laten zien. De Cronbach's alpha's van de schalen staan onder tabel 5.

In de correlatiematrix (tabel 5) is opvallend dat *initiating structure* niet correleert met de vertrouwensrelatie en ook niet met expertises van de coach. Verder zijn de opvallendste correlaties vooral tussen de leiderschapsdimensies *consideration*, *consultation* en *inspirational leadership* met vertrouwensrelatie tussen coach en coachee en de expertise variabelen.



**Tabel 5.** Correlatiematrix voor de leiderschapsdimensies van de coach en zijn vertrouwensrelatie met de coachee en expertise van de coach.

Variabelen	M	SD	N	1	2	3	4	5	6	7	8
1Vertrouwens relatie	4,28	0,51	80	1,00							
2Consideration	4,31	0,54	80	0,74***	1,00						
3Consultation	4,11	0,45	80	0,27**	0,30***	1,00					
4Initiating structure	3,21	0,79	80	0,13	0,28**	0,08	1,00				
5Inspirational leadership	3,88	0,61	80	0,49***	0,52***	0,55***	0,19*	1,00			
6Expert in coaching	4,24	0,75	80	0,50***	0,47***	0,37***	0,00	0,44***	1,00		
7Expert in werk	4,09	0,77	80	0,29**	0,40***	0,55***	0,01	0,35***	0,43***	1,00	
8Expert in begin doelen	4,20	0,66	80	0,25**	0,38***	0,48***	0,02	0,42***	0,49***	0,41***	1,00
9Expert in doelen geleidelijk	4,14	0,76	80	0,29***	0,34***	0,45***	-0,02	0,46***	0,52***	0,44***	0,77***

\*\*\* p < .01 ; \*\* p < .05, \*p < .10 twee-zijdig getoetst

Alle items binnen de schalen laden op 1 factor in de factoranalyse

Cronbach's alpha's van de schalen: vertrouwensrelatie ( $\alpha = 0,79$ ), *consideration* ( $\alpha = 0,80$ ), *consultation* ( $\alpha = 0,59$ ), *initiating structure* ( $\alpha = 0,66$ ), *inspirational leadership* ( $\alpha = 0,41$ ).

### 5.2.1 Vraag 3: Welke leiderschapsdimensies van de coach zullen bijdragen aan een goede vertrouwensrelatie?

Vervolgens zijn er regressieanalyses uitgevoerd met de vertrouwensrelatie als afhankelijke variabele en, conform de vraagstelling, alle leiderschapsdimensies als onafhankelijke variabelen. Deze werden ingevoerd via de enter methode. De uitkomsten van de regressieanalyse zijn te zien in tabel 6. Te zien is dat alleen *consideration* als significante voorspeller geldt voor de vertrouwensrelatie tussen de coach en de coachee.

Ter controle werd er ook een regressieanalyse uitgevoerd voor alleen die schalen die een significante correlatie hadden met de vertrouwensrelatie uit de correlatiematrix. Dit zijn *consideration*, *consultation* en *inspirational leadership*. Dit maakte echter niets uit voor de significante voorspellers. Nog steeds is alleen *consideration* een significante voorspeller is voor de vertrouwensrelatie tussen de coach en de coachee. Hiermee is er een antwoord gegeven op

**vraag 3** “welke leiderschapsdimensies van een coach zullen bijdragen aan een goede vertrouwensrelatie?”.

**Tabel 6.** Regressie analyse met als afhankelijke variabele de vertrouwensrelatie tussen coach en coachee. Als onafhankelijke variabelen alle leiderschapsdimensies.

Variabelen	$\beta$ vertrouwens relatie	R	R <sup>2</sup> Change
Consideration	0,68***	0,75	0,57
Consultation	-0,02		
Initiating Structure	-0,09		
Inspirational leadership	0,16		

\*\*\* p < .01 ; \*\* p < .05, \*p < .10      FΔR (4,75) = 24.414

**5.2.2 Vraag 4: Welke leiderschapsdimensies van de coach zijn bepalend voor de ervaren expertise van de coach?**

Om deze vraag te beantwoorden werden er regressieanalyses uitgevoerd om te zien welke kwaliteiten van de coach een voorspeller zijn voor ervaren expertise van de coach door de coachee op verschillende gebieden. In de eerste regressieanalyse wordt als afhankelijke variabele “expert in coaching” ingevoerd. Als onafhankelijke variabelen alleen de correlerende variabelen uit de correlatiematrix (tabel 5). De niet correlerende variabelen zouden het beeld van de regressie verstoren. Te zien is in tabel 7 dat *consideration* voor ervaren expertise in coaching de enige significante voorspeller is. Voor ervaren expertise in het werk zijn zowel *consideration* als *consultation* significante voorspellers. In tabel 7 zijn ook uitkomsten van de regressieanalyse te zien voor de expertise in het stellen van doelen in het begin. Te zien is dat alleen *consultation* een goede voorspeller is voor expertise in doelen aan het begin duidelijk krijgen. De laatste expertise die in tabel 7 te zien is in de regressie analyse met de leiderschapsdimensies is de expertise in het geleidelijk duidelijk maken van de doelen. Te zien is dat *consultation* en *inspirational leadership* hier significante voorspellers voor zijn. Ook is er nog gekeken naar de gehele schaal van de expertise van de coach. Hieruit blijkt dat *consideration* en *consultation* goede voorspellers zijn voor de ervaren expertise van de coach door de coachee. Hiermee is er een antwoord gegeven op **vraag 4** ‘Welke leiderschapsdimensies zullen de ervaren expertise van de coach vergroten?’.

**Tabel 7.** Regressieanalyses met als afhankelijke variabele expert in coaching, expert in werk, expert in doelen aan het begin duidelijk, expert in doelen geleidelijk duidelijk.

Variabelen	$\beta$ Expertise totaal	R	R <sup>2</sup> Change	$\beta$ Expert werk	R	R <sup>2</sup> Change	$\beta$ Expert doelen begin	R	R <sup>2</sup> Change	$\beta$ Expert doelen geleidelijk	R	R <sup>2</sup> Change	$\beta$ Expert in coaching	R	R <sup>2</sup> Change	
Consideration	0,29***	0,68	0,46	0,29***	0,60	0,37	0,16	0,53	0,28	0,14	0,53	0,28	0,34***	0,55	0,30	
Consultation	0,42***			0,51***			0,35***			0,28**			0,18			
Inspirational leadership	0,14			-0,09			0,14			0,23*			0,16			
	F $\Delta$ R (3,76)= 21.592			F $\Delta$ R (3,76) = 14.545			F $\Delta$ R(3,76)= 9.921			F $\Delta$ R (3,76) = 9.902			F $\Delta$ R (3,76) = 10.695			
	*** p < .01 ; ** p < .05, *p < .10															

**5.2.3 Vraag 5: In hoeverre zijn een goede vertrouwensband en de expertise van de coach succesfactoren voor het behalen van effecten zoals de tevredenheid met het coachtraject?**

Om deze vraag te beantwoorden werd gekeken naar de correlatie tussen het behalen van doelen en de tevredenheid met het traject, met de vertrouwensrelatie en de verschillende expertises van de coach. Deze correlaties zijn te zien in tabel 8. Wat opvalt, is dat er sterke correlaties bestaan tussen alle ingevoerde variabelen. Er kan dus geconcludeerd worden dat de expertises van de coach en de vertrouwensrelatie verband houden met het behalen van doelen en de tevredenheid met het coachtraject. Ook onderling houden expertises van de coach en de vertrouwensrelatie verband met elkaar.

**Tabel 8.** Correlatiematrix van tevredenheid met traject, behalen van doelen, vertrouwensrelatie en expertise variabelen.

Variabelen	M	SD	N	1	2	3	4	5	6
1Doelen behaald	3,87	0,51	76	1,00					
2Tevredenheid	4,12	0,57	76	0,67***	1,00				
3Vertrouwensrelatie	4,28	0,51	80	0,23**	0,41***	1,00			
4Expert coaching	4,24	0,75	80	0,48***	0,50***	0,50***	1,00		
5Expert werk	4,09	0,77	80	0,24**	0,29**	0,29**	0,43***	1,00	
6Expert in begin doelen	4,20	0,66	80	0,44***	0,29**	0,25**	0,49***	0,41***	1,00
7Expert in doelen geleidelijk	4,14	0,76	80	0,51***	0,43***	0,29***	0,52***	0,44***	0,77***

\*\*\* p < .01 ; \*\* p < .05, \*p < .10

twee-zijdig getoetst

Om de voorspellers voor het behalen van de doelen te kunnen bekijken werd er een regressieanalyse uitgevoerd met als onafhankelijke variabelen de vertrouwensrelatie en alle expert schalen (tabel 9). Te zien is dat expertise in coaching en expertise in het geleidelijk duidelijk krijgen van de doelen een sterk significante voorspeller zijn voor het behalen van doelen.

**Tabel 9.** Regressie analyse met als afhankelijke variabele het behalen van doelen.

Variabelen	$\beta$	R	R <sup>2</sup> Change
Vertrouwensrelatie	-0,02	0,60	0,32
Expert in coaching	0,31**		
Expert in werk	-0,05		
Expert doelen begin	0,05		
Expert doelen geleidelijk	0,33**		

\*\*\* p < .01 ; \*\* p < .05, \*p < .10 FΔR (5,70) = 6.710

Vervolgens werd er een regressieanalyse uitgevoerd met als afhankelijke schalen de tevredenheid met het coachtraject. Als onafhankelijke schalen gelden wederom de vertrouwensrelatie en de expertises van de coach. Te zien is in tabel 10 dat voor de tevredenheid met coachtraject ook de vertrouwensrelatie, bovenop de expertise in coaching en de expertise in doelen geleidelijk, een significante voorspeller is ( $\beta = 0,20$ ,  $p < .10$ ).

**Tabel 10** Regressie analyse met als afhankelijke variabele tevredenheid met het traject.

Variabelen	$\beta$	R	R <sup>2</sup> Change
Vertrouwensrelatie	0,20*	0,58	0,33
Expert in coaching	0,29**		
Expert in werk	0,04		
Expert doelen begin	-0,18		
Expert doelen geleidelijk	0,34**		

\*\*\* p < .01 ; \*\* p < .05, \*p < .10 FΔR ( 5,70)= 6.966

Hiermee wordt een antwoord gegeven op **vraag 5** "zijn een goede coachrelatie en de expertise van de coach wel succesfactoren voor het behalen van effecten in het coachtraject?"

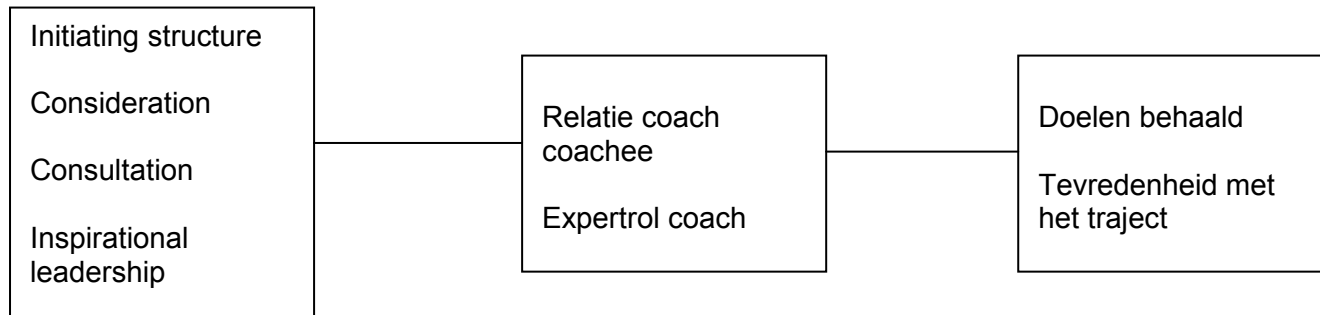
### 5.3. Vraag 6 en 7: de mediators vertrouwensrelatie en de expertise van de coach

Als laatst wordt er een antwoord gezocht voor de volgende vragen:

**Vraag 6** Geldt de vertrouwensrelatie tussen de coach en de coachee als mediator in de samenhang tussen de leiderschapsdimensies en het behalen van doelen en de tevredenheid met het traject?

**Vraag 7** Gelden de expertises van de coach als mediator in de samenhang tussen de leiderschapsdimensies en het behalen van doelen en de tevredenheid met het traject?

Deze vragen zijn weergegeven in figuur 5.



**Figuur 5.** Model voor het beantwoorden van vraag 6 en 7. Geldt er een mediatoreffect van de relatie en de expertrol tussen de leiderschapsdimensies van de coach en de effecten in het behalen van doelen en de tevredenheid met het traject.

Als antwoord op **vraag 6** werd gevonden dat de vertrouwensrelatie geen mediator is tussen de leiderschapsdimensies en het behalen van doelen en tevredenheid in het traject. De leiderschapsdimensies hebben alleen een direct verband met de effecten.

Als antwoord op **vraag 7** werd gevonden dat expertise in coaching, in het direct duidelijk stellen van de doelen en in het geleidelijk duidelijk krijgen van de doelen beide mediators zijn in de relatie tussen de leiderschapsdimensies en het behalen van doelen. Dit wil zeggen dat doordat de leiderschapsdimensies door de coach ingezet worden, zijn ervaren expertise omhoog gaat op deze drie vlakken. Door deze ervaren expertise worden de doelen beter gehaald.

Voor de tevredenheid met het coachtraject geldt dat expertise in coaching geldt als een volledige mediator in de relatie tussen de leiderschapsdimensies en de tevredenheid met het coachtraject. Expertise in het geleidelijk duidelijk krijgen van doelen geldt als een mediator voor *consultation* en *inspirational leadership*, en als een partiële mediator voor *consideration*. Dit wil zeggen dat door de inzet van de leiderschapsdimensies de ervaren expertise in coaching zorgt voor tevredenheid met het coachtraject. Deze expertise in coaching wordt ondersteund door *consideration* zoals al eerder te zien was (tabel 7). Ook zorgen inzet van de leiderschapsdimensies voor het geleidelijk duidelijk krijgen van de doelen wat weer leidt tot tevredenheid in het coachtraject.

### *Uitwerkingen*

Initiating structure is in de uitwerking van de mediator buiten beschouwing gelaten aangezien al eerder bleek dat deze schaal niet correleert met de vertrouwensrelatie en met de expert variabelen (tabel 5).

#### 5.3.1 **Vraag 6: Mediatie tussen leiderschapsdimensies, de vertrouwensrelatie, behalen van doelen en de tevredenheid met het traject.**

Om te kijken of hier daadwerkelijk sprake is van een mediator is allereerst gekeken naar de correlatie tussen de leiderschapsdimensies, het behalen van doelen en de tevredenheid met het traject (tabel 11 ). Hier is te zien dat de variabelen sterk (\*\* $p < .05$ ) en zeer sterk (\*\*\*) ( $p < .01$ ) correleren. Hiermee is aan de eerste voorwaarde voor een mediator voldaan (Miles & Shevlin, 2001).

Vervolgens is gekeken naar vertrouwensrelatie als mediator. Daarna is de relatie tussen de leiderschapsdimensies en de vertrouwensrelatie bekeken. In tabel 12 is te zien dat ook hier sterk en zeer sterk significante correlaties bestaan, waarmee voldaan wordt aan de tweede voorwaarde voor een mediator. Daarna is er via een multiële regressie gekeken naar de relatie tussen de leiderschapsdimensies met het behalen van doelen en de tevredenheid met het traject. Gecontroleerd werd er voor de vertrouwensrelatie. Hier bleek dat er geen sprake is van een mediator van de vertrouwensrelatie. Voor het behalen van doelen bleek na de multiële regressie, waarbij eerst de vertrouwensrelatie werd ingevoerd en vervolgens in een volgend blok de leiderschapsdimensies, alleen consultation significant te zijn ( $\beta = 0,22^*$ ,  $p < .10$ ).

Ook voor de tevredenheid met het traject bleek de vertrouwensrelatie geen mediator te zijn. Geen enkele variabele bleek nog significant ( $p < .10$ ). Hiermee is **vraag 6** beantwoord.

**Tabel 11.** Correlatiematrix met het behalen van doelen, tevredenheid met het traject en leiderschapsdimensies.

Variabelen	M	SD	N	1	2	3	4
1Doelen behaald	3,87	0,58	76	1,00			
2Tevredenheid	4,12	0,57	76	0,67***	1,00		
3Consideration	4,31	0,54	80	0,23**	0,43***	1,00	
4Consultation	4,11	0,45	80	0,36***	0,34***	0,30***	1,00
5Inspirational leadership	3,88	0,61	80	0,37***	0,44***	0,52***	0,55***

\*\*\*  $p < .01$  ; \*\*  $p < .05$ , \* $p < .10$  tweezijdig getoetst

Uit de regressie analyse van de leiderschapsdimensies als voorspeller voor tevredenheid komt consideration als voorspeller naar voor ( $\beta=0,27^{**}$ ,  $p<.05$ ). Consultation geldt als voorspeller voor het behalen van doelen ( $\beta= 0,22^*$ ,  $p<.10$ ).

**Tabel 12.** Correlatiematrix met leiderschapsdimensies en de vertrouwensrelatie.

Variabelen	M	SD	N	1	2	3
1Vertrouwensrelatie	4,28	0,51	80	1,00		
2Consideration	4,31	0,54	80	0,74 <sup>***</sup>	1,00	
3Consultation	4,11	0,45	80	0,27 <sup>**</sup>	0,30 <sup>***</sup>	1,00
4Inspirational leadership	3,88	0,61	80	0,49 <sup>***</sup>	0,52 <sup>***</sup>	0,55 <sup>***</sup>

\*\*\* p < .01 ; \*\* p < .05, \*p < .10 tweezijdig getoetst

### 5.3.2.Vraag 7: Mediator expertise van de coach met het behalen van doelen en de tevredenheid met het coachtraject.

In tabel 11 was al te zien dat de leiderschapsdimensies consideration, consultation en inspirational leadership sterk en zeer sterk correleren met het behalen van doelen en met de tevredenheid met het coachtraject. In tabel 5 is te zien dat de leiderschapsvariabelen ook sterk en zeer sterk correleren met de expertises van de coach. Hiermee is aan de eisen voldaan om de expertises van de coach mediator te gaan bekijken.

Allereerst wordt er gekeken naar de relatie tussen de leiderschapsdimensies en het behalen van doelen, gecontroleerd voor de expertise in coaching. In tabel 13 is te zien dat expert in coaching geldt als een volledige mediator tussen de leiderschapsdimensies en het behalen van doelen. Door expert in coaching op te nemen als controle variabele valt de significante relatie weg tussen de leiderschapsdimensies en het behalen van doelen.



**Tabel 13.** Multipele regressie met als afhankelijke variabele het behalen van doelen. Als onafhankelijk variabelen: expertise in coaching en de leiderschapsdimensies.

	Variabelen	$\beta$	R	R <sup>2</sup> Change
Model 1	Expert in coaching	0,48***	0,48	0,23
FΔR (1,74)= 22.094				
Model 2	Expert in coaching	0,40***	0,54	0,06
	Consideration	-0,10		
	Consultation	0,16		
	Inspirational leadership	0,16		
FΔR (4,71)=7.108				

\*\*\* p < .01 ; \*\* p < .05, \*p < .10

Vervolgens is gekeken naar de relatie tussen leiderschapsdimensies en het behalen van doelen, gecontroleerd voor expertise in het werk. Dit levert echter geen resultaat op. Geen enkele variabele geeft nog aan een significante voorspeller te zijn voor het behalen van doelen. Wanneer die zelfde relatie echter gecontroleerd wordt voor expertise in doelen in het begin duidelijk, levert dit wel een volledige mediator op (tabel 14).

**Tabel 14.** Multipele regressie met als afhankelijke variabelen het behalen van doelen. Als onafhankelijke variabelen expertise in doelen direct duidelijk en de leiderschapsdimensies.

	Variabelen	$\beta$	R	R <sup>2</sup> Change
Model 1	Expert doelen direct duidelijk	0,44***	0,44	0,05
FΔR (1,74)= 17.442				
Model 2	Expert doelen direct duidelijk	0,31**	0,49	0,05
	Consideration	0,00		
	Consultation	0,12		
	Inspirational leadership	0,18		
FΔR (4,71)=5.707				

\*\*\* p < .01 ; \*\* p < .05, \*p < .10

Als laatste is de relatie tussen de leiderschapsdimensies en het behalen van doelen, gecontroleerd voor expertise in de doelen geleidelijk duidelijk krijgen. En ook hier wordt voldaan aan de criteria voor een volledige mediator (tabel 15). Hiermee is **vraag 7** deels beantwoord.

**Tabel 15** Multipele regressie met als afhankelijke variabele het behalen van doelen. Als onafhankelijke variabelen de expertise in doelen geleidelijk duidelijk krijgen en de leiderschapsdimensies.

	Variabelen	$\beta$	R	R <sup>2</sup> Change
Model 1	Expert in doelen geleidelijk duidelijk	0,51***	0,51	0,26
F(1,74)= 25.676				
Model 2	Expert in doelen geleidelijk duidelijk	0,40***	0,54	0,03
	Consideration	-0,00		
	Consultation	0,11		
	Inspirational leadership	0,12		

F $\Delta$ R (4,71)=7.243

\*\*\* p < .01 ; \*\* p < .05, \*p < .10

#### *Mediator Expertise van de coach met de tevredenheid met het coachtraject*

Als laatste is bekeken of de relatie tussen de leiderschapsdimensies en de tevredenheid met het traject gemedieerd wordt door de expertvariabelen. Dat er correlaties bestaan tussen de leiderschapsvariabelen en de tevredenheid is te zien in tabel 11. Deze relatie wordt allereerst gecontroleerd voor expertise in coaching (tabel 16). Expert coaching geldt als een volledige mediator op de relatie tussen de leiderschapsdimensies en de tevredenheid met het traject.

Ook werd deze zelfde relatie gecontroleerd voor expertise in het werk. Dit geeft echter geen resultaat. Alleen consideration is nog significant ( $\beta=0,26^{**}$ ,  $p<.05$ ). Ook wanneer er gecontroleerd wordt voor expertise in het gelijk duidelijk krijgen van de doelen, komt deze niet als mediator naar voren. Wederom is alleen consideration nog significant ( $\beta=0,26^{**}$ ,  $p<.05$ ).

Echter wanneer er gecontroleerd wordt voor de expertise in het geleidelijk verduidelijken van de doelen, blijkt deze voor consultation en inspirational leadership een volledige mediator te zijn. Voor consideration is expertise in het geleidelijk duidelijk krijgen van de doelen slechts een partiële mediator. De significante correlatie uit tabel 11 ( $B=0,43^{***}$ ,  $p<.01$ ) valt deels weg door de toevoeging van de expertise in het geleidelijk duidelijk krijgen van doelen (tabel 16). Hiermee is er ook een antwoord op het tweede deel van **vraag 7**.

**Tabel 16** Multipele regressies met als afhankelijke variabelen de tevredenheid met het traject. Als onafhankelijke variabelen de expertise in coaching en de expertise in het geleidelijk duidelijk krijgen van doelen met de leiderschapsdimensies.

	Variabelen	$\beta$	R	R <sup>2</sup> Change	Variabelen	$\beta$	R	R <sup>2</sup> Change
Model 1	Expert in coaching	0,50***	0,50	0,25	Expert doelen geleidelijk duidelijk	0,43***	0,43	0,18
	F $\Delta$ R (1,74)= 24.300				F $\Delta$ R (1,74)= 16.309			
Model 2	Expert doelen geleidelijk duidelijk	0,31***	0,57	0,08	Expert doelen geleidelijk duidelijk	0,24**	0,55	0,12
	Consideration	0,16			Consideration	0,24**		
	Consultation	0,09			Consultation	0,08		
	Inspirational leadership	0,16			Inspirational leadership	0,16		
	F $\Delta$ R (4,71)=8.581				F $\Delta$ R (4,71)=7.581			

\*\*\* p < .01 ; \*\* p < .05, \*p < .10

Per saldo kan geconcludeerd worden dat coachees over het algemeen zeer tevreden zijn met hun coachtraject. Als globale indicatie van de tevredenheid met het coachtraject gaven de deelnemers gemiddeld een 8,09 (op een ratingschaal van 1 tot 10). De resultaten van de multipele regressie analyses lieten zien dat de tevredenheid met het coachtraject grotendeels werd bepaald door de gepercipieerde groei in positieve stemming en werkprestatie, en de vertrouwensband die er bestond tussen de coach en de coachee. Voor de gepercipieerde groei in positieve stemming en werkprestatie bleek het van belang dat de leiderschapsdimensies consideration en consultation door de coach werden ingezet. Voor de vertrouwensrelatie tussen de coach en de coachee is het vooral van belang dat de coach de leiderschapsdimensie consideration inzet. Ook bleek de expertise van de coach van belang voor de gepercipieerde verandering in positieve stemming en werkprestatie. Door de inzet van de leiderschapsdimensie consideration en consultation zal de daarmee samenhangende expertise getoond worden, met name daar waar het, het verduidelijken van doelen gedurende het traject betrof.

## 6. Discussie

### 6.1 Conclusies en aanbevelingen

#### *Effecten*

Uit de analyses blijkt dat coachees over het algemeen tevreden zijn met hun gevolgd coachtraject. Ook geven zij aan dat ze hun doelen in redelijke mate behaald hebben. De mate waarin de coachee aangeeft zijn doelen behaald te hebben speelt een grote rol in de tevredenheid met het coachtraject. Wat de coachees vooral als verandering hebben gezien sinds het begin van het coachtraject en waardoor zij vinden dat de doelen behaald zijn, zijn de groei in positieve stemming en de groei in zijn werkprestatie. De coachee vindt dus dat zijn doelen behaald zijn als hij/zij zich aan het eind van het traject beter in zijn vel voelt zitten en wanneer hij/zij een grotere concrete bijdrage levert aan het organisatieproces van de organisatie waar hij werkzaam is. Een verandering in werktevredenheid, in het beter samenwerken met anderen en in mate van uitputting wordt niet aangegeven. Gebleken is dat coachees tevreden zijn met het traject als ze zich in vergelijking met voor het traject beter voelen. Afsluitend is geconstateerd dat de verandering in positieve stemming en een grotere werkprestatie bijdragen aan de tevredenheid met het coachtraject doordat de coachee het gevoel heeft zijn doelen behaald te hebben.

#### *Expertise van de coach*

Om de kansen op succes binnen het coachtraject te vergroten is gekeken naar de rol van de coach als expert in het traject. Uit de analyse blijkt dat het geleidelijk duidelijk worden van doelen en de hulp van de coach hierin sterk significant bijdraagt in het behalen van doelen en aan de algemene tevredenheid met de coaching. Dit komt overeen met de moeilijkheid die coachees zeggen te hebben in het artikel van Latham en Stuart (2007) met het aangeven van hun gewenste veranderingen en doelen. In dit licht is het jammer dat, door de aanbieders van coaching, doelen vaak rigide worden vastgelegd in een contract dat wordt getekend door coach en coachee, zelfs door de opdrachtgever. Hierin zou flexibeler gedacht kunnen worden, waardoor de kans op het behalen van doelen en tevredenheid vergroot kan worden. Dat de hulp van de coach in het geleidelijk duidelijk worden van doelen kan bijdragen in het behalen van doelen, kan te maken hebben met de rol van de coach die De Jong (2007) beschrijft. Hij beschrijft dat de toegevoegde waarde van de coach voor een groot deel ligt in het expliciet maken van impliciete kennis die de coachee heeft van zijn werkomgeving, eigen drijfveren en wensen, en sterke en zwakke punten.

Ook de expertise van de coach op het gebied van coaching is van belang voor het halen van doelen en de tevredenheid met het traject. Opvallend hierin is dat de expertise op het gebied van het werk van de coach niet van belang is. Dit zou betekenen dat een goede

coach vooral weet hoe hij moet coachen en niet zozeer zelf veel ervaring hoeft te hebben op het werkgebied van zijn coachee. Dit maakt een externe coach die geschoold is in coaching, aantrekkelijker dan coaching waarbij een leidinggevende zijn ondergeschikte coacht vanuit ervaring in het vak.

De coachee zal de coach als expert in coaching zien wanneer de coach de leiderschapsdimensie *consideration* inzet. Dit is opvallend aangezien expertise in coaching dus vooral zou inhouden dat de coach een warme relatie kan opbouwen met zijn coachee en niet zozeer of hij sturing kan geven aan de coachee (*initiating structure*), of hij veel vraagt (*consultation*) of dat hij / zij een visie kan schetsen. De coachee zal de coach als expert ervaren in zijn werk wanneer de coach warm en vriendelijk is, opvallend omdat dit niet direct met het werk te maken heeft, en wanneer hij vragen stelt en naar de mening van de coachee luistert. Dit laatste is wellicht te verklaren doordat voor het stellen van vragen een bepaalde kennis nodig is. Ook vergroot de coach zijn expertise op het gebied van het werk van zijn coachee wanneer hij antwoord krijgt en waardoor hij weer een wedervraag kan stellen. De coachee ziet de coach als een expert in het stellen van doelen aan het begin van het traject, wanneer de coach veel vragen stelt en naar zijn coachee luistert (*consultation*). Dit is begrijpelijk aangezien de coachee aan het begin zijn reden voor de start van een coachtraject uit de doeken doet en de coach hierop kan inspelen door daaruit doelen te distilleren. Expertise in het geleidelijk duidelijk krijgen van de doelen wordt opgemerkt wanneer de coach vragen stelt en luistert (*consultation*), en wanneer hij een toekomstvisie kan schetsen waar gezamenlijk naartoe gewerkt wordt (*inspirational leadership*). Dit laatste aspect is kenmerkend voor het geleidelijk aan duidelijk worden van doelen. Samen wordt er gewerkt aan een gemeenschappelijk resultaat met een visie voor de toekomst. Door overleg te voeren worden de doelen telkens wat bijgesteld in het toewerken naar dit resultaat.

### *Vertrouwensrelatie*

Voor de tevredenheid met het coachtraject is het ook van belang dat er een goede vertrouwensrelatie bestaat tussen de coach en de coachee. Opvallend is dat de vertrouwensrelatie niet van belang is voor het behalen van doelen. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat wanneer de coachee terug kijkt op zijn gehele traject het gevoel van de warme relatie terugkomt in zijn herinnering. Voor het behalen van doelen komen veranderingen in het werk eerder terug in de herinnering en niet zozeer de relatie.

Door de inzet van de leiderschapsdimensie *consideration* zal de vertrouwensrelatie opgebouwd worden. Dit ligt in de lijn der verwachting aangezien door vriendelijkheid en warmte in de relatie mensen zich beter vertrouwd en veiliger zullen voelen.

Tot slot werden in deze studie enkele mediatoreffecten aangetoond. Zo mediërde de expertise van de coach (op gebied van coaching, het direct duidelijk stellen van doelen en het

geleidelijk duidelijk stellen van doelen) de relatie tussen de leiderschapsdimensies en het behalen van doelen. En mediërde de expertise in coaching ook de relatie tussen de leiderschapsdimensies en de tevredenheid met het coachtraject.

Dit onderzoek levert een bijdrage aan het onderzoek rondom coaching. Dit artikel zou ook kunnen bijdragen aan de verdere professionalisering van coachtrajecten en zou kunnen helpen in de verbetering van coachopleidingen zodat er meer evidence based gewerkt kan worden. Daarnaast zou het kunnen helpen een coachtraject zo effectief mogelijk te maken, zodat er binnen een relatief kort traject veel rendement behaald kan worden.

### 6.2 Kanttekeningen bij dit onderzoek

Er zijn bij dit onderzoek enkele kanttekeningen te plaatsen. Allereerst beoordeelt de coachee zijn eigen verandering, het gaat dus om een retrospectieve meting. Meer optimaal zou zijn wanneer ook anderen uit de omgeving van de coachee zijn veranderingen zouden aangeven. Dit zou bijvoorbeeld kunnen in een vorm van 360° beoordeling, waarbij de leidinggevende, een directe collega en de coach de verandering van de coachee beoordelen. Al blijkt uit onderzoek van Jensen, Mortensen en Lotz (2006) dat retrospectieve metingen wel degelijk een goede evaluatie kunnen geven van de opgetreden veranderingen in therapieën. Een longitudinaal onderzoek zou een nog betere manier van effect meting mogelijk maken. De coachee zou vooraf aan het coachtraject zichzelf kunnen beoordelen en door anderen beoordeeld kunnen worden op bepaalde kwaliteiten. Na de coaching zou dit weer gedaan kunnen worden en vervolgens een half jaar na de coaching. Op deze manier kan de verandering beter in kaart gebracht worden. Aangezien longitudinaal onderzoek moeilijk te verwezenlijken is geeft het onderzoek van Jensen, Mortensen en Lotz (2006) aan dat een retrospectieve manier van effectmeting een goed alternatief kan zijn.

Wat het beantwoorden van de vragen over de verandering voor de coachees ook moeilijk heeft gemaakt is dat van hen gevraagd wordt terug te denken aan hoe het was vóór de coaching. Door het vragen van *recall* van gegevens kan er storing optreden. Dit mede omdat de coachee al beïnvloed is door het coachingstraject.

Een derde kanttekening is dat de deelnemers aan dit onderzoek niet op hetzelfde moment zijn ondervraagd over hun ontwikkelingen. Zij hadden wel allen een coachtraject afgerond of waren in het laatste gesprek, maar sommige deelnemers hadden het traject net afgerond terwijl dit voor anderen al een half jaar of een jaar geleden was. Dit kan verschil opleveren in effect van de coaching dat wordt aangegeven. Het kan bijvoorbeeld zijn dat de coachee door zijn omgeving na een tijd weer terug valt in zijn oude patronen of juist dat de coachee na een half jaar al verder heeft gewerkt aan zijn ontwikkeling.

Een laatste kanttekening heeft te maken met de moeilijkheid van het meten van effecten. Vele aspecten zijn van invloed op veranderingen die optreden bij de coachee. Over het algemeen is het vrijwel onmogelijk om te zeggen of de verandering is opgetreden door de coaching of dat dit toe te schrijven is aan andere invloeden.

### 6.3 Vervolgonderzoek:

Zoals eerder genoemd zou een longitudinaal onderzoek een beter beeld kunnen geven van de effecten van coaching. Hierbij zou het ideaal zijn wanneer meerdere mensen om de coachee heen ook een effectiviteitbeoordeling zouden geven.

Ten tweede zou onderzoek naar de match tussen coach en coachee interessant kunnen zijn. Volgens Allen en Eby (2003) geven mentoren aan een hogere kwaliteit van de relatie te behalen en meer te leren wanneer ze samen werken met mensen die op hen lijken. Dit sluit aan bij de '*similarity-attraction*' paradigma van Turban, Dougherty en Lee (2000, in Allen en Eby, 2003) wat ervan uit gaat dat individuen zich tot elkaar aangetrokken voelen wanneer ze op elkaar lijken. Allen et al. (2003) hebben zich gefocust op gelijkheid van geslacht, waarden, interesses en persoonlijkheid. Naar verwachting zou hier een verschil kunnen optreden tussen culturen en is de kans groot dat allochtonen coachees betere resultaten zullen behalen met een allochtone coach. Onderzoek zou zich ook kunnen richten op matching op persoonlijkheid, maar uitgebreid onderzoek hiernaar is hiervoor een vereiste.

Ten derde zou verder onderzoek in kunnen gaan op de effecten van coaching op lange termijn. Hoe kan er voor worden gezorgd dat de veranderingen en de bewustwording van sterke en zwakke punten een blijvend karakter krijgen? Dit sluit aan bij de vragen die in een artikel van Wasylshyn (2003) gesteld worden. Zij vraagt zich af wat nu de duurzaamheid is van de veranderingen die met behulp van een coachtraject optreden en of deze vorm van leren bijdraagt aan structurele gedragsverandering.

Coaching is een kostbaar instrument. Onderzoek of coaching zich uiteindelijk terugbetaalt in *organization result* zou interessant zijn. Zorgt coaching van het individu uiteindelijk voor concrete omzetvergroting? Dit is echter zeer moeilijk te meten aangezien deze omzetgroei aan veel factoren, zoals omgevingsfactoren, onderhevig is.

Vervolg onderzoek zou zich ook kunnen richten op de doelen die coachees stellen. Doelen bestaan er in vele verschillende vormen en met vele verschillende verwachte uitkomsten. De deelnemers aan deze vragenlijst gaven zeer uiteenlopende doelen aan, zoals: 'grenzen stellen', 'meer open staan voor anderen', 'de balans werk privé' en 'mijn zelfvertrouwen terugwinnen'. Interessant zou zijn om doelen te categoriseren en te bekijken of er sprake is van verschillende resultaten op bijvoorbeeld prestatie, positieve stemming en uitputting.

Het zou ook interessant zijn om de relatie tussen het behalen van doelen en mate van groei in *self-efficacy* te analyseren. Volgens Girst & Mitchell (1992) zorgt een vergrote *self-efficacy*, of taak specifiek vertrouwen in eigen kunnen, ervoor dat een trainingsinterventie leidt tot een positieve verandering in gedrag. Aangezien coaching gedefinieerd wordt als een interventie om prestatie van een werknemer of werkgever te vergroten is het interessant om het mediërende van *self-efficacy* te onderzoeken in de relatie met de kwaliteiten van de coach en het behalen van doelen.

Als laatste zou onderzoek zich kunnen richten op de rol van de coachee in het traject. Behaalt een coachee die zich pro-actief opstelt bijvoorbeeld meer resultaat dan wanneer hij zich meer passief positioneert. Uit onderzoek blijkt dat individuele factoren een directe en indirecte relatie hebben met training, leren en werkprestatie (Colquitt, LePine & Noe, 2000). Er is echter niet onderzocht of individuele factoren van een coachee invloed hebben op de effectiviteit van het coachingstraject (Smither, London, Flautt, Vargas & Kucine, 2003).



## Referenties

- Allen, T.D. & Eby, L.T. (2003). Relationship Effectiveness for Mentors: Factors Associated with Learning and Quality. *Journal of Management*, 29, 4, 469-486.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10, 2, 99-109.
- Colquitt, J.A., LePine, J.A. & Noe, R.A. (2000). Toward an integrative theory of training and motivation: A meta-analytic path analyses of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85, 5, 678-707.
- Dawson, J.E., Messe, L.A. & Phillips, J.L. (1972). Effect of instructor-leader behaviour on student performance. *Journal of Applied Psychology*, 56, 5, 369-376.
- De Jong, R. (2007). Counseling en Coaching. In: Schaufeli, W. & Bakker, A. (2007). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Bohn Stafleu van Loghum, Houten.
- De Hoogh, A.N.B, Den Hartog, D.N. & Koopman, P.L. (2004). De ontwikkeling van de CLIO: een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties. *Gedrag & Organisatie*, 17, 5, 354-382.
- 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). Research: does coaching work? In: Palmer, S. & Whybrow, A. (2008). *Handbook of Coaching Psychology: A guide for Practitioners*. London, Routledge.
- Gilmore, D.C., Beehr, T.A. & Richter, D.J. (1979). Effects of Leader Behaviors on Subordinate Performance and Satisfaction: A Laboratory Experiment With Student Employees. *Journal of Applied Psychology*, 64, 2, 166-172.
- Gist, M.E., & Mitchell, T.R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants malleability. *Academy of Management Review*, 17, 183-211.
- Grant, A.M. (2009). *Workplace, Executive and Life Coaching: An Annotated Bibliography from the Behavioural Science and Business Literature (May 2009)*. Coaching Psychology Unit, University of Sydney, Australia.
- Grant, A.M. (2006). A personal perspective of professional coaching and the development of coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 1, 12-22.
- Gyllensten, K. & Palmer, S. (2006). Experiences of coaching and stress in the workplace: An Interpretative Phenomenological Analysis. *International Coaching Psychology Review*, 1, 86-98.
- Hart, C.W.M. (1943). The Hawthorne Experiments. *The Canadian Journal of Economics and Political Science*, 9, 2, 150-163.

- Jensen, H.H., Mortensen, E.L. & Lotz, M. (2006). The association between retrospective outcome evaluations and pre-post-treatment changes in psychodynamic Group-psychotherapy. *Scandinavian Journal of Psychology*, 49, 4, 339-343.
- Judge, W.Q. & Cowell, J. (1997). The Brave New World of Executive Coaching. *Business Horizons*.40, 4, 71-77.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F. & Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1, 36-51.
- Keller, R.T. (2006). Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitutes for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1, 202-210.
- Koomen, H.M.Y., Verschueren, K. Pianta, R.C (2007). *LLRV: Leerling Leerkracht Relatie Vragenlijst (Kit)*. Bohn Stafleu van Loghum: Houten
- Latham, G.P. & Stuart, H.C. (2007). Practicing what we preach: The practical significance of theories underlying HRM intervention for a MBA school. *Human Resource Management Review*, 17, 107-116.
- Linley, P.A. (2006). Coaching Research: Who? What? Where? When? Why? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 4, 2, 1-7.
- Miles, J. & Shevlin, M. (2001). *Applying Regression & Correlation. A Guide for Students and Researchers*. Sage Publications, London.
- Mulder, M., Jong, R.D. de, Koppelaar, L. and Verhage, J. (1986). Power, Situation and Leader's Effectiveness: An Organizational Field Study. *Journal of Applied Psychology*, 71, 566-70.
- O'Broin, A. & Palmer, S. (2006). The coach-client relationship and contributions made by the coach in improving coaching outcome. *The Coaching Psychologist*, 2, 2, 16-20.
- Palmer, S. & Whybrow, A. 2008. *Handbook of Coaching Psychology, A guide for Practitioners*. London: Routledge.
- Seidel, T., Rimmel, R. & Prenzel, M. (2005). Clarity and coherence of lesson goals as a scaffold for student learning. *Learning and Instruction*, 15, 539-556.
- Smither, J.W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y. & Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 56, 23-44.
- Spence, G.B., Cavanagh, M.J. & Grant, A.M. (2006). Duty of care in an unregulated industry: Initial findings on the diversity and practices of Australian coaches. *International Coaching Psychology Review*, 1, 1, 71-85.

- Stoker, J.I., Looise, J.C, Fisscher, O.A.M. & de Jong, R.D. (2001). Leadership and innovation: relations between leadership, individual characteristics and the functioning of R&D teams. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 7, 1141-1151.
- Tach, E.C. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 4, 205-214.
- Visser, C. & Butter, R. (2008). De effectiviteit van oplossingsgericht werken en clientgeleide contractering bij coachin en advisering: lessen uit de psychotherapie. *Gedrag & Organisatie*, 21, 1, 35-55.
- Wales, S. (2003). Why Coaching? *Journal of Change Management*, 3, 275-106.
- Wasylychyn, K.M. (2003). Executive Coaching: An Outcome Study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55, 2, 94-106.
- Yukl, G.A. (2006). *Leadership in Organizations*. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey,
- [www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org)
- [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)

## Bijlage 1

Geachte heer / mevrouw.....,

Hartelijk dank voor uw interesse in het onderzoek naar coaching. Coaching wordt een steeds populairder instrument om individuen en ook teams te versterken. Er is echter nog weinig onderzoek naar gedaan. Wij stellen uw deelname dan ook zeer op prijs.

Dit onderzoek is opgezet door Leeuwendaal en de Universiteit Utrecht. Het invullen van de vragenlijst neemt ongeveer 15 minuten van uw tijd in beslag. Mocht u nog vragen hebben dan kunt u contact opnemen met Eva van der Meer ([vandermeer@leeuwendaal.nl](mailto:vandermeer@leeuwendaal.nl)).

Door onderstaande link aan te klikken start u de vragenlijst. U kunt deze, indien gewenst onderbreken door op "exit survey" te klikken. Wanneer u later de link in deze mail vanaf dezelfde computer weer activeert, zal de test hervat worden. Het heeft echter de voorkeur om de vragenlijst in één keer af te ronden. Wij verzoeken u de vragenlijst uiterlijk 24 juni af te ronden.

Onder de deelnemers van het onderzoek worden 2 presentjes verloot. Aan het eind van de vragenlijst krijgt u hier meer informatie over.

Link:

Met vriendelijke groet,  
Eva van der Meer

ps. Wanneer u niet op de link kunt klikken kunt u hem kopiëren en in de adresbalk van internet plakken.

ps2. Ik heb begrepen dat er af en toe problemen ontstaan om van de eerste pagina op de tweede pagina terecht te komen. Dit is te voorkomen door alle vragen met een sterretje ervoor (\*) te beantwoorden, omdat dit vragen zijn die beantwoord dienen te worden om door te kunnen.

Herhalingsmail:

Geachte.....

Een week geleden heeft u tijdens een telefonisch contact toegezegd om mee te werken aan het onderzoek naar coaching van Leeuwendaal en de Universiteit Utrecht. Met deze mail wil ik u nogmaals herinneren aan het invullen van deze lijst.

Aangezien de lijst anoniem wordt ingevuld kan het zijn dat u deze mail ontvangt terwijl u de vragenlijst al hebt ingevuld. Dan kunt u uiteraard stoppen met lezen en deze mail als niet verstuurd beschouwen. Hartelijk dank voor uw reactie.

Wanneer u de vragenlijst nog niet hebt ingevuld wil ik u verzoeken dit alsnog te doen. Het invullen van de vragenlijst neemt ongeveer 15 minuten van uw tijd in beslag. Mocht u nog vragen hebben dan kunt u contact opnemen met Eva van der Meer ([vandermeer@leeuwendaal.nl](mailto:vandermeer@leeuwendaal.nl)).

Door onderstaande link aan te klikken start u de vragenlijst. U kunt deze, indien gewenst onderbreken door op "exit survey" te klikken. Wanneer u later de link in deze mail vanaf dezelfde computer weer activeert, zal de test hervat worden. Het heeft echter de voorkeur om de vragenlijst in één keer af te ronden. Wij verzoeken u de vragenlijst uiterlijk woensdag **24 juni** af te ronden.

Onder de deelnemers van het onderzoek worden 2 presentjes verloot. Aan het eind van de vragenlijst krijgt u hier meer informatie over.

Link:

Nogmaals hartelijk dank voor uw deelname. Deze wordt zeer gewaardeerd.

Met vriendelijke groet,  
Eva van der Meer

ps. Wanneer u niet op de link kunt klikken kunt u hem kopiëren en in de adresbalk van internet plakken.

Ps2. Ik heb begrepen dat er af en toe problemen ontstaan om van de eerste pagina op de tweede pagina terecht te komen. Dit is te voorkomen door alle vragen met een sterretje ervoor (\*) te beantwoorden, omdat dit vragen zijn die beantwoord dienen te worden om door te kunnen.

## **Bijlage 2**

### Begin tekst:

Welkom bij het onderzoek naar coaching, opgezet door Leeuwendaal en de Universiteit Utrecht. De gegevens verkregen met deze vragenlijst zullen uitsluitend gebruikt worden voor wetenschappelijk onderzoek en zullen niet worden verstrekt aan derden. De vragenlijst wordt anoniem afgenomen.

### Eind tekst:

Graag willen wij u bedanken voor uw deelname aan dit onderzoek. Heeft u nog vragen of opmerkingen in verband met deze vragenlijst of het onderzoek twijfelt u dan niet om contact op te nemen met Eva van der Meer ([eva.vandermeer@leeuwendaal.nl](mailto:eva.vandermeer@leeuwendaal.nl) of 06-45304214). Wanneer u in aanmerking wilt komen voor de boekenbonnen, stuurt u dan een mail naar bovenstaand e-mail adres. Op deze manier kunnen uw gegevens niet gekoppeld worden aan de door u gegeven antwoorden. Hierdoor waarborgen wij uw anonimiteit in het onderzoek. In de mail kunt u ook aangeven op de hoogte gebracht te worden van de resultaten van het onderzoek.

Nogmaals hartelijk dank.

### **Bijlage 3**

Niet alles uit deze vragenlijst werd ook gebruikt voor dit onderzoek.

## Appendix 1 Leer- en prestatiedoelen

### Resultaten Leer en prestatie doelen

Om te beoordelen wat het soort doelen dat de coachee stelt doet met het effect dat behaald wordt in de coaching. De schaal Leerdoelen bestaat uit vijf items die allen op één factor laden, en heeft een Cronbach's alpha van 0,647. De schaal Prestatiedoelen bestaat ook uit vijf items die allen op één factor laden en heeft een Cronbach's alpha van 0,863. Te zien is in tabel 23 dat er significante verbanden bestaan tussen het behalen van doelen en de tevredenheid met het traject wanneer er leerdoelen gesteld worden. Er is een negatief verband met het stellen van prestatiedoelen.

**Tabel 23.** Correlatie matrix voor effecten van coaching en leer- en prestatiedoelen.

Variabelen	M	SD	N	1	2	3
1 Succes doelen	3,87	0,58	76	1,00		
2 Tevredenheid	4,12	0,57	76	0,67***	1,00	
3 Leerdoelen	3,98	0,41	76	0,20**	0,15*	1,00
4 Prestatiedoelen	2,13	0,67	76	-0,28***	-0,23**	-0,01

\*\*\* p < .01 ; \*\* p < .05, \*p < .10 éénzijdig getoetst

Ook is een regressie analyse uitgevoerd om te beoordelen of leer- en prestatiedoelen significante voorspellers zijn voor het behalen van doelen. Het resultaat hiervan is te zien in tabel 24. Leerdoelen is een significante voorspeller voor het behalen van doelen. Prestatiedoelen correleert significant negatief met het behalen van doelen.

**Tabel 24.** Regressie analyse met als afhankelijke variabele het behalen van doelen.

Variabelen	B	SE B	$\beta$
Leerdoelen	0,28	0,16	0,20*
Prestatiedoelen	-0,24	0,09	-0,28**

\*\*\* p < .01 ; \*\* p < .05, \*p < .10 Adjusted R<sup>2</sup> = .285 F = 6.966

Ook is er door middel van een regressie analyse bekeken of leer- en prestatiedoelen significante voorspellers zijn voor de algemene tevredenheid met het traject. In tabel 25 is het resultaat hiervan te zien. Te zien is dat leerdoelen geen significante voorspeller is van tevredenheid met het traject. Prestatiedoelen daarentegen is een negatief significante voorspeller van de tevredenheid met het coachtraject.



**Tabel 24.** Regressie analyse met als afhankelijke variabele de tevredenheid met het traject.

Variabelen	B	SE B	$\beta$
Leerdoelen	0,20	0,16	0,15
Prestatiedoelen	-0,19	0,10	-0,23**

\*\*\* p < .01 ; \*\* p < .05, \*p < .10      Adjusted R<sup>2</sup> = .285      F = 6.966