

# Analyse van coachgedrag

Hoe scoren coaches zichzelf, en wat vinden hun cliënten ervan?

**Erik de Haan en Yvonne Burger**

Dit artikel is een studie van coachgedrag zoals gerapporteerd door coaches, adviseurs en managers en door hun cliënten. Op basis van een bekend model van coachinterventies met zes categorieën van interventies, ontwikkelden de auteurs een vragenlijst die inmiddels is ingevuld door 537 coaches, 196 adviseurs, 559 coachende leidinggevenden, en bovendien door 221 coachingcliënten. De scores laten significant verschillende patronen zien voor geslacht, leeftijd, nationaliteit en beroep (manager, adviseur of coach) van de invullers. Dankzij de cliëntscores vonden de auteurs sterke aanwijzingen dat sommige van deze verschillen meer te maken hebben met een verandering van zelfbeeld van coaches dan van hun waarneembare coachgedrag tijdens coaching. Zij laten in dit artikel zien dat de vragenlijst gebruikt kan worden om coachgedrag mee te meten, vergelijken en beoordelen, en uiteindelijk om coachvaardigheden te ontwikkelen.

*Samenvatting*

## Inleiding

In de meeste arbeidsorganisaties is er toenemende belangstelling voor helpende gesprekken en begeleiding door middel van professionele coachinggesprekken. Wereldwijd rapporteert 72 procent van de arbeidsorganisaties dat ze de komende twee jaar meer geld gaan uitgeven aan zowel interne als externe coaching (Ridler, 2016). Een andere internationale studie (International Coach Federation, 2016) schat dat er nu al vijftigduizend professionele coaches zijn en dat drie kwart van alle managers expliciet coachingvaardigheden inzet in hun werk.

Onmiskenbaar groeit de populatie van managers die nadenken over coaching als onderdeel van hun leiderschap, van adviseurs die nadenken over interventies, en van executive coaches die nadenken over hun interventies in coachinggesprekken. De verzameling van betrouwbare instrumenten voor het onderzoeken van de eigen interventies groeit echter vooralsnog veel langzamer dan de diverse beroepsgroepen. Dit artikel voorziet in deze leemte, door een instrument te introduceren en dit statistisch te onderzoeken en in te passen voor de analyse van coaching, zowel vanuit het perspectief van de coach als van de cliënt. Het instrument is gebaseerd op een invloedrijk praktijkmodel

voor counselors en adviseurs en groeide in de afgelopen 25 jaar uit tot een breed toegepast psychometrisch hulpmiddel voor het onderzoeken van coachende gedragingen.

## Ontwikkeling van het model

Een coach kan in een coachingsessie op ieder willekeurig moment op allerlei verschillende manieren reageren op de interactie met de cliënt – het aantal mogelijkheden is verbijsterend groot. Dit brengt coaches soms aan het twijfelen en maakt hen onzeker. Ook een ervaren en professionele coach blijft zich afvragen welke ‘interventies’ hij moet inzetten en wanneer. De cliënt van de coach, op zijn beurt, vraagt zich af wat hij moet zeggen, en wanneer, en hoe hij het beste kan reageren op de coach. Tegelijkertijd vormen coach en cliënt zich een mening over elkaar. Ze interpreteren het gedrag van de ander, en die interpretatie bepaalt hoe zij op de ander reageren.

De coachingliteratuur laat een levendige discussie zien over het ‘beste gedrag van de coach’, dat wil zeggen, welke interventies moeten worden ingezet en wanneer. In de literatuur worden bovendien allerlei modellen aangereikt voor dat ‘beste’ gedrag. Tot dusver is die discussie echter gevoerd zonder al te veel ondersteunend bewijs ofwel kennis omtrent het gedrag dat coaches zelf denken te vertonen en het gedrag dat cliënten denken waar te nemen (en omgekeerd). Er zijn niet veel metingen voorhanden van het gedrag van coaches en de meningen van coaches en cliënten over coachgedrag (voor enkele uitzonderingen zie Ianiro, Schermuly & Kauffeld, 2013; De Haan, Culpin & Curd, 2011).

Voor een onderzoek naar coachingvaardigheden is een elementair model nodig van de te plegen interventies. Om betrouwbare metingen mogelijk te maken, moet dat model aan een aantal voorwaarden voldoen: het moet algemeen van karakter en vrij breed toepasbaar zijn, mag niet te gedetailleerd en ingewikkeld zijn, en moet bestaan uit een beperkt aantal categorieën van interventies. Ook moet het model een hoge mate van validiteit bieden: zowel cliënten als coaches moeten elke categorie van interventies kunnen herkennen aan een korte beschrijving. Bovendien moeten ze scores afgeven die een juiste afspiegeling zijn van hun intuïtieve waardering van de interventies.

Zelfs wanneer aan al die voorwaarden wordt voldaan, blijven er nog problemen over als gevolg van dubbelzinnige communicatie ofwel ‘equivocal communication’ (zie o.a. Bavelas, Black, Chovil & Mullett, 1990): het feit dat we zelden echt direct en enkelvoudig communiceren, en dat (de inhoud van) hetgeen we zeggen zelden volledig overeenstemt met ons gedrag (hoe we het zeggen). Iedere communicatie is altijd vol nuances en wordt non-verbaal ‘ondertiteld’ met versterking, contrast, verfraaiing, dubbele bodems, ironie, de persoonlijke keuze voor het ene in plaats van het andere synoniem en het gebruik van beeldspraak. Elke communicatie betreft zich ten dele dus op zichzelf, en iedere interventie van een coach is in feite verstrengeld met een metacommunicatie die de primaire communicatie aankondigt, onderstreept, tegenspreekt, ter discussie stelt of op een andere manier vervormt. Een voorbeeld zijn de gekruiste transacties ofwel ‘crossed transactions’ in transactionele analyse (Lapworth & Sills, 2011).

Om deze redenen dient bij het verzamelen van bewijs over de interventies van coaches om te beginnen de veelzijdigheid en subtiliteit van alle menselijke communicatie enigszins te worden geordend. In het onderhavige onderzoek hebben we gewerkt met een model bestaande uit zes categorieën van coachinginterventies (gebaseerd op Heron, 1975). Dit model bestrijkt op een eenvoudige en intuïtieve manier het breedste scala aan mogelijke coachinginterventies. Zoals we zullen laten zien, lijkt dit model bovendien een hoge mate van validiteit te genieten onder coaches en cliënten.

In de loop van de afgelopen vier jaar hebben wij meer dan duizend zelfrapportages over interventies in coachinggesprekken verzameld. Dit betekent dat we nu de statistische eigenschappen van deze dataset kunnen gaan bekijken. We kunnen stellige conclusies trekken over het beeld dat verschillende coaches in deze steekproef hebben van de eigen interventies. En we kunnen hun kijk daarop vergelijken met de scores die hun cliënten aan hun interventies geven.

We wilden vooral te weten komen of managers die coaching zien als onderdeel van hun leiderschap, adviseurs die een-op-eeninterventies inbedden in bredere gespreksvoering, en coaches die meer formele coachinggesprekken arrangeren sterk verschillende profielen hebben wat betreft de zes interventie categorieën. Ook vroegen wij ons af of de coaches en hun cliënten (die terugkoppelingsscores gaven, aan de hand van dezelfde vragenlijst) het eens of significant oneens zouden zijn over de toepassing van deze interventies.

Alvorens de uitkomsten samen te vatten, leggen we eerst uit hoe we het model van Heron (1975) voor interventies in helpende gesprekken hebben toegepast.

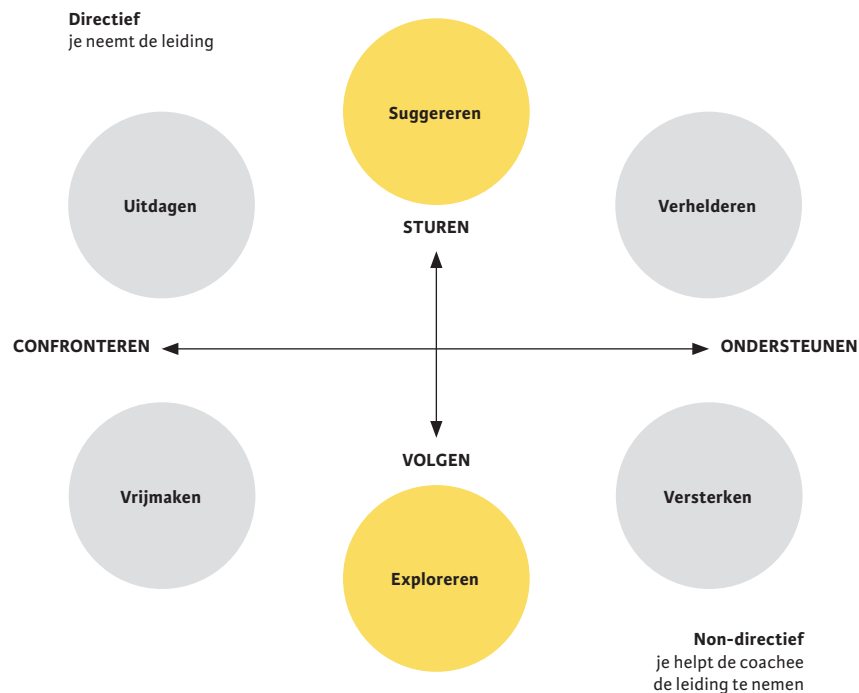
## Vragenlijst en statistische eigenschappen

Het model dat werd ontwikkeld door John Heron (1975) vormt een beschouwing van coachingvaardigheden in de breedste zin van het woord, aan de hand van zes categorieën van brede interventies die een coach kan toepassen (zie ook figuur 1).

- *Suggereren*. Aanwijzingen, advies en aanbevelingen geven aan de cliënt. De coach stuurt de leerervaring op de een of andere manier, bepaalt voor een deel de doelen van het coachingstraject, de leermethoden, de inrichting en de mogelijke oplossingen van de cliënt, alsook de evaluatie en beoordeling van het leertraject.
- *Verhelderen*. Informatie en kennis overdragen aan de cliënt. De coach draagt informatie over aan de cliënt, waarbij het kan gaan om technische, vakmatige, zakelijke of organisatorische kennis. Het zou ook terugkoppeling kunnen zijn over de inhoud van de coaching of over de mogelijke gevolgen van verschillende benaderingen. De coach kan deze informatie spontaan aanbieden en de cliënt kan erom vragen.
- *Uitdagen*. Uitdagen van de veronderstellingen van de cliënt en stimuleren van diens besef van het eigen gedrag, houding of overtuigingen. De coach gebruikt confrontatie om de cliënt te helpen een dieper besef te krijgen van iets wat (volgens de coach) belangrijk is voor zijn leren.

- *Vrijmaken*. De cliënt helpen om lucht te geven aan spanning, te ontspannen en emoties onder ogen te zien die verdere ontwikkeling tegenhouden. De coach helpt de cliënt om uiting te geven aan en om te gaan met emoties die hem belemmeren bij de lerende activiteit. (Heron zelf spreekt van katarsisinterventies.)
- *Exploreren*. De cliënt helpen zichzelf te ontdekken, zelfsturend te gaan leren en oplossingen te vinden voor de eigen problemen. Explorerende vaardigheden zijn actief luisteren, samenvatten, parafraseren, herhalen en doorvragen door middel van open, door de cliënt geleide vraagstelling. (Heron spreekt van catalyse-interventies.)
- *Versterken*. Versterken van het positieve zelfbeeld, zelfvertrouwen en zelfrespect van cliënt. Het positieve zelfbeeld wordt versterkt door het verwelkomen en aanbieden van specifieke ondersteuning, waardering en lof, het uiten van vertrouwen of overeenstemming, of door eigen ervaringen en gevoelens te delen (mits gepast).

Figuur 1. Het model van Heron (1975) voor categorieën van counselende en coachende vaardigheden, een breed spectrum van extreem sturende (suggererende) naar extreem volgende (vrijmakende) interventies, en van ondersteunen (versterken) naar confronteren (uitdagen).



Deze brede categorieën worden doorgaans herkend door zowel helpers en coaches als hun cliënten. Het model bestaat als het ware uit drie ‘initiërende’, van de coach uitgaande (directieve) categorieën van vaardigheden (suggereren, verhelderen en uitdagen) en drie de cliënt ‘ontvangende’ categorieën van vaardigheden (exploreren, versterken en vrijmaken).

Uit deze zes interventie categorieën blijkt wel dat een coach beschikt over een uiterst breed scala van interventies. Op elk gewenst moment in een coachinggesprek kan de coach kiezen uit de volgende mogelijkheden:

- niets doen en alle energie steken in het volgen van en luisteren naar de cliënt;
- sturen, hetzij door een advies te geven of een suggestie te doen (suggereren), dan wel door middel van informatie die nuttig is voor de cliënt (verhelderen);
- een uitdaging of confrontatie aanbieden aan de cliënt, door diens problemen op een andere manier te bekijken (uitdagen);
- faciliterende interventies aanbieden, door warmte en ondersteuning te geven (versterken), door te proberen de problematiek die aan de orde is, samen te vatten of diepgaander te onderzoeken (exploreren), of door te verdiepen door emotionele onderstromen van de problemen en het gesprek zelf te helpen beschouwen (vrijmaken).

Elk van deze interventies kan heel verschillend uitwerken op zowel de cliënt als het gesprek. Een werkelijk kundige coach anticipeert daarop als ‘reflective practitioner’ (Schön, 1983) en moet dus beschikken over een aantal vaardigheden, zoals de volgende:

- zich een beeld kunnen vormen, op basis van een zorgvuldige afweging, wanneer te leiden en wanneer te volgen in het gesprek ofwel het vermogen de juiste balans te vinden tussen sturen en faciliteren;
- stijlen van interventie kunnen kiezen en toepassen die passen bij de betreffende cliënt in de betreffende situatie;
- binnen elke stijl uit een scala van mogelijkheden de meest productieve vaardigheden en interventies kunnen kiezen, inclusief non-verbale ondersteuning en nuances;
- helder en soepel kunnen overschakelen van de ene naar de volgende interventie, al naar gelang de situatie;
- beseffen welke specifieke interventie steeds wordt gepleegd en waarom;
- beseffen hoe de cliënt reageert op de toegepaste interventiestijl.

We hebben deze zes interventie categorieën geoperationaliseerd, door een Vragenlijst Coachgedrag samen te stellen bestaande uit achttien meerkeuzenvragen met elk antwoorden in vier opties (zie de bijlage voor de cliëntversie van deze vragenlijst).<sup>1</sup> De coach of cliënt dient tien punten (niet meer en niet minder) te verdelen over deze vier keuzen, zodanig dat de verdeling zo goed mogelijk overeenkomt met hoe hij de coaching door de coach heeft ervaren. Er zijn dus in totaal 72 items waarmee de zes interventie categorieën in kaart kunnen worden gebracht. De elementaire statistische eigenschappen van deze vragenlijst staan vermeld in tabel 1.

1] De eerste versie van de vragenlijst werd ontwikkeld door Richard Phillips (1994). Latere versies werden ontwikkeld met medewerking van Alex Davda, Helen Lockett, Judy Curd en Viktor Nilsson.

Tabel 1. Beschrijvende statistiek en schattingen van betrouwbaarheid (Cronbachs alfa's) van de onderzoeksvariabelen.

Variabele	Items	N	M	SD	Bereik	Cronbachs alfa
Suggesteren	12	1.297	16,70	11,43	0-55	0,91
Verhelderen	12	1.297	24,37	8,24	0-52	0,66
Uitdagen	12	1.297	31,75	7,44	2-63	0,66
Vrijmaken	12	1.297	31,48	12,05	0-80	0,85
Exploreren	12	1.297	43,24	11,16	13-102	0,81
Versterken	12	1.297	32,42	8,09	4-65	0,66

## Hypothesen en methodologie

Met behulp van deze Vragenlijst Coachgedrag wilden we onderzoeken of we significante verschillen kunnen aantonen tussen managers, adviseurs en coaches bij het invullen van de vragenlijst. Ook wilden we bekijken of coachgedrag er systematisch anders uitziet vanuit het perspectief van de cliënt, in vergelijking met dat van de coach. Met behulp van eerdere literatuur met vragenlijsten voor coachgedrag konden we een vijftal hypothesen ontwikkelen.

David Noer (2005) ontwikkelde een korte coachgedragvragenlijst met tien items voor elk van de drie dimensies (ondersteunen, uitdagen en beoordelen). Deze vragenlijst werd later gebruikt om nationale verschillen in zelfgescoorde coachstijlen te achterhalen, met een steekproef bestaande uit 71 Amerikaanse (VS) en 80 Saoedische managers binnen dezelfde petrochemische firma (Noer, Leupold & Valle, 2007). De resultaten laten zien dat Saoedische managers significant hoger scoorden op de dimensies ondersteunen ( $d = 0,57, p < 0,01$ ) en uitdagen ( $d = 0,35, p < 0,05$ ). De managers uit de VS lieten bovendien een hogere variantie zien in hun antwoorden op elk van deze schalen, dus zij leken een meer heterogene groep in deze opzichten. Overigens vond Noer (2005) dat verschillen in gerapporteerde stijl niet altijd bevestigd konden worden middels video-observatie van coachinggesprekken.

Newsom en Dent (2011) ontwikkelden een instrument bestaande uit 152 verschillende items over 'werkgedrag' van executive coaches, en lieten dit invullen door 130 ervaren coaches van hetzelfde, wereldwijde adviesbureau. Factoranalyse wees op drie clusters: algemene professionele activiteiten, activiteiten rondom doelstellingen en resultaten van de gesprekken, en relationele activiteiten. Ze lieten vervolgens zien dat vrouwelijke coaches zichzelf significant hoger scoorden op zowel de dimensie doelstellingen en sturen op resultaten als op de relationele dimensie ( $d = 0,4, p < 0,05$ ) en dat meer ervaren coaches zichzelf significant hoger scoorden op de dimensie doelstellingen en sturen op resultaten ( $d = 0,49, p < 0,05$ ).

Chen, Ai en You (2014) adapteerden Noers (2005) korte vragenlijst voor Chinese coachende managers met 20, 15 en 11 items op de dimensies ondersteunen, uitdagen en

beoordelen. Op basis van zelfgescoord coachgedrag van een steekproef van 145 Chinese managers uit drie verschillende sectoren, lieten zij zien dat:

- vrouwen zichzelf significant hoger scoorden op de dimensie ondersteunen ( $p < 0,05$ ), maar gelijk op de andere dimensies;
- meer senior managers zichzelf significant hoger scoorden op de dimensies uitdagen ( $p < 0,01$ ) en ondersteunen ( $p < 0,05$ );
- ziekenhuismanagers zichzelf significant hoger scoorden op uitdagen ( $p < 0,01$ ) en ondersteunen gedrag;
- uitdagen en ondersteunen ook positief correleren met leeftijd; oudere managers scoren zichzelf dus significant hoger op beide dimensies (respectievelijk  $p < 0,01$  en  $p < 0,05$ ).

De Haan, Culpin en Curd (2011) keken naar verschillen in coachgedrag bij executive-coachinginterventies, met een steekproef van 71 senior managers van diverse grote organisaties, die allen in dezelfde periode executive coaching ontvingen van externe, geaccrediteerde coaches. Met behulp van een voorloper van de Ashridge Vragenlijst Coachgedrag vonden ze enerzijds een sterke en significante relatie tussen coachgedrag en effectiviteit van coaching, zoals gescoord door de cliënten ( $d = 1,1$  voor het gecombineerde model,  $p < 0,001$ ), maar anderzijds geen onderscheid voor specifieke coachgedragdimensies.

Net als Hein (1990) in zijn proefschrift leken cliënten geen enkele voorkeur te geven aan

specifieke gedragingen (al was er wel een aantal toegevoegde, specifieke items buiten de Vragenlijst Coachgedrag, zoals advocaat van de duivel spelen en doelstellingen omzetten in uitdagingen die een lagere correlatie met effectiviteit lieten zien). In de ogen van cliënten lijkt effectiviteit (of behulpzaamheid) van coaching dus bij alle coachstijlen ervaren te worden, waarmee zij andere onderzoeksresultaten bevestigen die vooral gemeenschappelijke factoren (die eigen zijn aan alle vormen van coaching) verantwoordelijk achten voor coacheffectiviteit (De Haan, 2007).

Samenvattend vonden Newsom en Dent (2011) en Chen, Ai en You (2014) significante verschillen in coachgedrag tussen mannen en vrouwen, en tussen coaches met verschillende beroepen en coaches van verschillende leeftijden. Op basis van hun resultaten kwamen we aanvankelijk tot de volgende hypothesen.

- *Hypothese 1.* Vrouwen en mannen laten significant verschillende antwoordpatronen zien, waarbij vrouwen minder directieve en meer non-directieve coachgedragingen scoren.
- *Hypothese 2.* Antwoordpatronen laten significante verschillen zien tussen hen die zich als coach identificeren, en diegenen met vooral een adviseur- of managerpro-

## De vragenlijst kan gebruikt worden om coachgedrag mee te meten, vergelijken en beoordelen, en uiteindelijk om coachvaardigheden te ontwikkelen

fiel, waarbij we verwachten dat coaches en in mindere mate adviseurs meer vrijmaken en versterken laten zien, en minder suggereren en verhelderen.

- *Hypothese 3.* Antwoordpatronen variëren ook significant met de leeftijd van de invuller: oudere managers, adviseurs en coaches scoren meer typisch coachend gedrag (zoals vrijmaken en versterken) en minder directieve stijlen (zoals bij suggereren en verhelderen).

Door Noer, Leupold en Valle (2007) weten we dat er verschillen te verwachten zijn tussen verschillende landen, in het bijzonder waar het gaat om versterkende versus uitdagende interventies, dus wij veronderstelden het volgende.

- *Hypothese 4.* Antwoordpatronen zijn significant verschillend per land volgens nationale cultuur, dus verwachten we bijvoorbeeld dat Angelsaksische coaches minder confronterend (minder uitdagend) zijn dan Nederlandse of Belgische coaches.

Volgend op wat Will, Gessnitzer en Kauffeld (2016) vonden voor empathisch gedrag van coaches vergeleken met hun cliënten en op wat Noer (2005) vond voor manager-coachgedrag en hoe waarnemers dit zien, verwachtten we dat zelfgescoorde vragenlijsten significant verschillen van vragenlijsten gescoord door cliënten van coaches, waarbij cliënten minder empathisch en warm gedrag zien dan de coaches zelf.

- *Hypothese 5.* Antwoordpatronen zijn significant verschillend tussen enerzijds coaches, adviseurs en managers en anderzijds hun cliënten, waarbij cliënten meer suggereren, verhelderen en uitdagen rapporteren, en coaches meer vrijmaken, versterken en exploreren.

De Vragenlijst Coachgedrag werd in 2013-2017 ingevuld door 1.292 gespreksvoerders: 559 professionele coaches, 196 organisatieadviseurs en 537 managers (58 procent vrouwen en 42 procent mannen). De gemiddelde leeftijd was 41-50 jaar.

De steekproef bestond uit 54 landen, met de grootste groepen uit Nederland ( $n = 475$ ), het Verenigd Koninkrijk ( $n = 348$ ) en België ( $n = 132$ ). Daarnaast deden 221 cliënten van coaching mee aan het onderzoek: voornamelijk middenkader in grote organisaties (61 procent vrouwen, 39 procent mannen).

De coachprofielen werden geanalyseerd met behulp van een ANCOVA-toets (zie tabel 2). Dit betekent dat verschillende populaties van coaches (naar geslacht, leeftijd, functieomschrijving en land van herkomst) met elkaar werden vergeleken op elk van de vier aspecten afzonderlijk. De overige drie aspecten werden daarbij telkens gecontroleerd, om er zeker van te zijn dat een aangetroffen significant patroon niet het gevolg was van specifieke variaties in de overige aspecten of van vertekeningen binnen de steekproef. De cliëntprofielen werden geanalyseerd met behulp van een gepaarde  $t$ -toets, om stelselmatige verschillen tussen de responsprofielen van coaches en hun cliënten aan het licht te brengen (zie tabel 3).



## Resultaten

In deze paragraaf worden de uitkomsten samengevat, met in de kaders enkele persoonlijke ervaringen uit onze praktijk die de uitkomsten illustreren.

### *Hypothese 1. Coachingprofielen verschillen significant met geslacht*

Geslacht had een significant effect op vier van de zes categorieën, waarbij de zelf aangegeven suggererende en verhelderende coachinginterventies significant hoger scoorden bij mannen dan bij vrouwen, terwijl de explorerende en vrijmakende coachinginterventies significant hoger scoorden bij vrouwen, met maten van effect  $d$  van 0,29-0,42 (middelgrote effecten;  $p < 0,001$ ; zie tabel 2). Er waren geen significante verschillen voor de andere interventie categorieën.

### *Hypothese 2. Coachingprofielen verschillen significant met functieomschrijving*

Het beroep bleek ook een significant effect te hebben. Voor de volgorde manager → adviseur → coach namen de zelfaangegeven suggererende, verhelderende en versterkende coachinginterventies af, terwijl de explorerende en vrijmakende coachinginterventies stegen, met maten van effect  $d$  van 0,41-0,67 (middelgrote effecten;  $p < 0,001$ ; zie tabel 2). Dit effect treedt zowel op tussen managers en adviseurs, als tussen adviseurs en coaches.

### *Hypothese 3. Coachingprofielen verschillen significant met leeftijd*

In alle interventie categorieën bleek leeftijd een significant effect uit te oefenen. De zelfaangegeven suggererende, verhelderende en versterkende coachinginterventies namen af naarmate de leeftijd steeg, terwijl de uitdagende, explorerende en vrijmakende coachinginterventies toenamen, met maten van effect  $d$  van 0,20-0,41 (kleine tot middelgrote effecten; zie tabel 2), vooral wanneer degenen jonger dan veertig werden vergeleken met degenen boven de veertig (er waren geen significante verschillen tussen veertigers of vijftigplussers, hoewel de trend zich wel voortzet).

### *Hypothese 4. Coachingprofielen verschillen significant per land van herkomst*

Er werd ook een significant effect gemeten met betrekking tot het land van herkomst van de coach. De analyse van de drie grootste landen in de steekproef – Nederland ( $n = 475$ ), het VK ( $n = 348$ ) en België ( $n = 132$ ) – liet zien dat coaches uit België en Nederland zichzelf hoger scoren op uitdagen en lager op exploreren dan coaches uit het VK, met voor uitdagen  $d = 0,70$  (een middelgroot effect;  $p < 0,001$ ; zie tabel 2), terwijl het effect voor exploreren veel kleiner is. De vragenlijst lijkt in staat om nationale culturele verschillen in coachgedrag op te pikken, in dit geval vooral in mate van directheid (uitdagen).

Tabel 2. Analyse van covariantie tussen de onafhankelijke variabelen leeftijd, functieomschrijving, nationaliteit en geslacht, bij controle op effecten van de andere onafhankelijke variabelen (ANCOVA-testen).

Geslacht					Gemiddelde verschillen			
	Man	Vrouw	<i>f</i>	<i>d</i>		Man/vrouw		
Suggesteren	19,85 (0,44)	15,51 (0,38)	54,74***	0,42		4,34***		
Verhelderen	25,99 (0,33)	23,93 (0,28)	22,38***	0,29		2,06***		
Uitdagen	31,94 (0,31)	32,93 (0,26)	0,00	0,00		0,004		
Vrijmaken	28,86 (0,47)	32,36 (0,40)	31,78***	0,35		-3,50***		
Exploreren	41,06 (0,45)	43,79 (0,39)	20,50***	0,29		-2,73***		
Versterken	32,30 (0,34)	32,47 (0,29)	0,15	0,00		-0,18		
Functieomschrijving					Gemiddelde verschillen			
	Manager	Coach	Adviseur	<i>f</i>	<i>d</i>	Managers-coaches	Managers-adviseurs	Executive Coaches
Suggesteren	20,79 (0,45)	12,96 (0,50)	17,73 (0,71)	57,65***	0,62	7,83***	3,06**	-4,77***
Verhelderen	26,66 (0,34)	21,93 (0,38)	26,22 (0,52)	42,25***	0,55	4,73***	0,43	-4,30***
Uitdagen	31,79 (0,32)	31,82 (0,35)	32,63 (0,49)	1,21	0,09	-0,03	-0,85	-0,82
Vrijmaken	27,14 (0,48)	36,05 (0,53)	29,35 (0,75)	68,72***	0,67	-8,91***	-2,21*	6,70***
Exploreren	39,27 (0,47)	46,77 (0,52)	42,42 (0,73)	49,83***	0,59	-7,50***	-3,15**	4,35***
Versterken	34,35 (0,35)	30,48 (0,39)	31,64 (0,55)	24,85***	0,41	3,88***	2,71***	-1,16
Leeftijd					Gemiddelde verschillen			
	Jong (<41)	Middelbaar (41-50)	Oud (> 50)	<i>f</i>	<i>d</i>	Jong-middelbaar	Jong-oud	Middelbaar-oud
Suggesteren	20,35 (0,53)	16,40 (0,46)	15,71 (0,51)	22,89***	0,41	3,95***	4,64***	0,69
Verhelderen	26,11 (0,39)	23,93 (0,34)	24,65 (0,38)	8,97***	0,29	2,18***	1,46*	-0,72
Uitdagen	31,13 (0,37)	32,54 (0,32)	31,94 (0,35)	4,21*	0,20	-1,40*	-0,81	0,59
Vrijmaken	27,62 (0,56)	31,93 (0,48)	32,63 (0,54)	24,09***	0,40	-4,32***	-5,01***	-0,70
Exploreren	40,67 (0,54)	43,61 (0,47)	43,29 (0,52)	9,38***	0,29	-2,94***	-2,62**	0,32
Versterken	34,12 (0,41)	31,59 (0,35)	31,78 (0,40)	12,49***	0,30	2,53***	2,34***	-0,19
Nationaliteit					Gemiddelde verschillen			
	BE	VK	NL	<i>f</i>	<i>d</i>	BE-VK	BE-NL	VK-NL
Suggesteren	15,18 (0,85)	16,11 (0,59)	16,05 (0,46)	0,62	0,06	-0,93	-0,87	0,06
Verhelderen	22,97 (0,67)	24,51 (0,47)	23,44 (0,36)	2,11	0,15	-1,55	-0,47	1,07
Uitdagen	36,38 (0,63)	29,19 (0,43)	34,25 (0,34)	53,26***	0,70	7,19***	2,13**	-5,06***
Vrijmaken	30,05 (0,92)	32,07 (0,64)	32,50 (0,40)	2,8	0,16	-2,02	-2,45*	-0,43
Exploreren	42,70 (0,90)	45,49 (0,62)	42,18 (0,51)	7,92***	0,28	-2,79*	0,52	3,31***
Versterken	32,72 (0,69)	32,63 (0,47)	31,59 (0,37)	1,90	0,13	0,09	1,14	1,04

\*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$ . Standaarddeviaties tussen haakjes.

Tabel 3. Gepaarde t-test ter vergelijking van de scores van coaches voor de zes interventie categorieën, door de coaches zelf en door een van hun cliënten (random getrokken).

	Coaches	Cliënten	p
Suggesteren	8,38 (7,34)	15,14 (10,08)	0,000
Verhelderen	18,71 (7,48)	23,48 (8,04)	0,000
Uitdagen	31,29 (8,54)	30,95 (8,90)	0,775
Vrijmaken	38,59 (9,83)	32,03 (11,11)	0,000
Exploreren	50,32 (12,21)	47,55 (12,04)	0,068
Versterken	32,70 (8,40)	30,85 (7,26)	0,092

Standaarddeviaties tussen haakjes.

### *Hypothese 5. Coachingprofielen verschillen significant vanuit cliënt- versus coachperspectief*

Ten slotte hebben we de steekproef getoetst op verschillen tussen gemiddelde coachingprofielen, zowel vanuit het perspectief van cliënten als dat van coaches. We hebben voor elk van 91 coaches van wie we feedbackprofielen hadden random een cliënt geselecteerd en vervolgens de profielen met een gepaarde t-test direct vergeleken. De cliëntscores bleken significant te verschillen van de door coaches ingevulde evaluaties (zie tabel 3).

We constateerden significante verschillen voor drie van de zes categorieën van coachinginterventies: cliënten scoorden coaches significant hoger dan zij zelf deden voor suggesterende en verhelderende interventies, en significant lager voor vrijmakende interventies, met maten van effect  $d$  van 0,61-0,77 (middelgrote effecten;  $p < 0,001$ ; zie tabel 3). Dit is een eerste voorlopige aanwijzing dat cliënten hun coaches veel meer op zichzelf gericht en directiever vinden dan de coaches zelf denken te zijn.

## Discussie

Met de Vragenlijst Coachgedrag (ofwel de Coaching Behaviours Questionnaire) hebben de disciplines organisatieadviesing en executive coaching een betrouwbaar instrument in handen, waarmee zij coachgedrag kunnen meten door de ogen van coaches, adviseurs, cliënten en zelfs observanten. De statistische eigenschappen van dit instrument laten zien dat het kan worden gebruikt voor metingen die een persoonlijke terugkoppeling bieden aan coaches, hetzij vanuit zichzelf hetzij door anderen.

In de huidige versie van de Vragenlijst Coachgedrag is deze terugkoppeling gerelateerd aan een grote normgroep van managers, adviseurs en coaches, zodat de deelnemers automatisch worden vergeleken met normgroepuitkomsten voor de groep waartoe

zij behoren. Alle deelnemers ontvangen percentielscores die laten zien welk deel van de normgroep met hun specifieke functieomschrijving (manager, adviseur of coach) lager scoort dan zij zelf op elk van de zes aspecten.

Met dit onderzoek hebben we laten zien dat er stelselmatige verschillen bestaan tussen verschillende groepen coaches, evenals tussen coaches en hun cliënten. Een groot deel van de resultaten lijkt te kunnen worden samengevat in de vorm van twee clusters: de typische manager-coaches met relatief veel directieve interventies zoals suggereren, verhelderen en versterken en significant minder vrijmaken en exploreren,

dan de meer non-directieve coach-coaches (met adviseur-coaches daar precies tussenin).

Interessant is dat vrouwen relatief meer als coach-coaches scoren dan

## De scores laten significant verschillende patronen zien voor geslacht, leeftijd, nationaliteit en beroep

mannen (behoudens de dimensie versterken, waarbinnen er geen significant verschil is tussen vrouwen en mannen), en ook dat oudere coaches meer als coach-coaches scoren dan jongere, dus een meer volgend profiel hebben. Daarbij komt dat cliënten voornamelijk manager-coachprofielen zien, en niet zozeer coach-coaches; zij zien dus een meer directief profiel, althans op de dimensies suggereren, verhelderen en vrijmaken.

Deze resultaten kunnen twee dingen betekenen.

- De zelfscores zeggen iets over het coachgedrag in de kamer. Vrouwen, oudere coaches en zij die zich identificeren met de coachprofessie hebben dus een meer non-directief profiel.
- De zelfscores zeggen meer over hoe coaches denken dat ze werken, dan over werkelijke verschillen die ook op andere manieren op te meten zijn. Met andere woorden: vrouwen, oudere coaches en coach-coaches vullen de vragenlijst non-directiever in, zonder echter anders te coachen dan de anderen.

Wij konden deze twee opties checken door de uitgebreidere set van 221 cliëntprofielen hierin te betrekken. Wanneer deze profielen afzonderlijk vergeleken worden met manager-, adviseur- en coachprofielen, dan valt op dat de discrepantie verdwijnt bij manager-coaches. Cliëntscores zijn dus niet statistisch verschillend van managerscores. Dat zou erop wijzen dat professionals die zich gaan identificeren met (en opleiden tot) coaches, alleen een ander zelfbeeld ontwikkelen en geen aantoonbaar ander coachgedrag in de kamer (althans, hun cliënten zien geen verschil).

Deze conclusie werd bevestigd, toen we de scores van de cliënten van vrouwelijke en mannelijke coaches vergeleken. Opnieuw bleek dat deze scores helemaal niet verschilden, en dat de cliëntscores alleen verschillen in geval van vrouwelijke coaches; een sterke aanwijzing dat alleen het zelfbeeld van de vrouwelijke coaches non-directiever is, en niet hoe ze ervaren worden door hun cliënten.

Zoals gezegd, vertonen de scores weinig significante verschillen wat betreft het land van herkomst van de coachende persoon (manager, adviseur of ‘professionele’ coach), maar zijn er wel duidelijke verschillen in de mate van gemelde uitdagende interventies: op dit punt scoorde Nederland het hoogst, België middelmatig en het VK het laagst. Vergelijkbare contrasten tussen directheid en een niet-ontwijkende opstelling zijn gemeld door Van Meurs in haar proefschrift over onderhandelingen tussen Nederlandse en Britse managers (Van Meurs, 2003).

### *Beperkingen van dit onderzoek*

Het gebruik van een door de onderzoeksobjecten zelf ingevulde vragenlijst heeft het risico dat de uitkomsten vertekend zijn, doordat de scores door henzelf zijn afgegeven. Dit risico zou hier echter beperkt moeten zijn, aangezien wij slechts objectieve aspecten (leeftijd, geslacht, functieomschrijving en nationaliteit) vergeleken met de meer subjectieve schalen over de eigen inschatting van coachinginterventies. We vergeleken dus nergens variabelen die ingeschat werden door dezelfde persoon.

Er kleven echter andere problemen aan eigen scores, vooral wanneer de scores worden beschouwd als indicatief voor categorieën van coachinginterventies die ook op andere manieren kunnen worden gemeten (bijvoorbeeld zoals waargenomen door een cliënt of observant).

- Coaches geven misschien antwoorden die tenderen naar hoe zij willen coachen, in plaats van hoe zij zichzelf op het moment zien coachen (hoewel respondenten in de vragenlijst uitdrukkelijk wordt gevraagd dit niet te doen).
- Coaches kunnen bovendien antwoorden hebben gegeven die tenderen naar hoe zij dienen te coachen, in plaats van hoe zij momenteel coachen (vertekening op basis van sociale wenselijkheid).
- Het kan voor coaches lastig zijn om de eigen interventies te observeren (vertekening door eigen informatie als bron), of zij kunnen overmatig onzeker, zelfkritisch of defensief zijn bij het delen van hun observaties.
- Coaches kunnen de beschrijvingen van interventies meer of minder extreem hebben geïnterpreteerd, en hun scores kunnen zijn vertekend doordat ze een hoge of lage scoringstendens hebben voor alle aspecten.
- Coaches kunnen de beschrijvingen hebben geïnterpreteerd door verschillende ‘brillen’, als gevolg van de specifieke cultuur en taal waarmee ze zijn opgegroeid en het onderwijs dat ze hebben gehad.

Door deze vertekeningen in de afgegeven evaluaties is het lastig om uitkomsten toe te schrijven aan de onafhankelijke variabelen die we hebben gemeten. Er kunnen evengoed andere onderliggende variabelen zijn die we niet hebben gemeten, maar die wel van invloed zijn op de geconstateerde effecten.

Een andere beperking van dit onderzoek is het betrekkelijk kleine aantal terugkoppelingsscores van cliënten van coaching. De steekproef ( $N = 91$ ) is nog te klein om vergelijkingen te doen in de percepties door cliënten van verschillende coaches, maar is

wel groot genoeg om nu al significante verschillen met coachscores aan te tonen. Dit is veelbelovend voor toekomstig onderzoek naar de verschillen tussen coaches en cliënten in de waardering van coachingrelaties.

## Tot besluit

De brede en groeiende groep managers, adviseurs en coaches die coaching tot essentieel onderdeel van hun werk maken, heeft op dit moment nog weinig beschikking over algemeen erkende en grondig onderzochte instrumenten voor de aanscherping van hun interventies. Met deze goed gevalideerde Vragenlijst Coachgedrag hebben we een effectief meetinstrument ontworpen ter ontwikkeling van managers, adviseurs en coaches, met uitzicht op een valide maatstaf voor hun effectiviteit.

Coaches, adviseurs en managers kunnen nu al, na het invullen (dat zo'n vijftien minuten duurt) een spiegel voorgehouden krijgen wat betreft hun coachgedrag; de rapportage die ze ontvangen maakt een vergelijking mogelijk met de specifieke normgroep in hun professie. Bovendien kunnen ze een ongelimiteerd aantal medewerkers, coaches of cliënten vragen om een cliëntvragenlijst in te vullen, zodat ze de eigen score kunnen vergelijken met die van hun opdrachtgevers en coachees.

Uit dit onderzoek blijkt dat we betrouwbaar een breed scala van coachinginterventies kunnen meten en betrouwbare vergelijkingen kunnen maken tussen verschillende steekproeven van coaches (geslacht, beroep, leeftijd en nationaliteit) en tussen de perspectieven van de cliënt respectievelijk de coach wat betreft diezelfde interventies.

## Coaches, adviseurs en managers kunnen na het invullen een spiegel voorgehouden krijgen wat betreft hun coachgedrag

Er lijken stelselmatige scorepatronen te zijn wat betreft directieve en non-directieve coachingstijlen, en ook wat betreft de mate van ondersteuning versus de mate van confrontatie zoals aangeboden

door de coach. Bovendien vinden we aanwijzingen dat zelfpercepties van ervaren coaches wellicht meer veranderen dan hun coachgedrag zoals ervaren door hun cliënten.

### *Suggesties voor vervolgonderzoek*

Als eerste stap voor vervolgonderzoek zou het interessant zijn om het perspectief van de observant in de analyse te betrekken en scores direct te vergelijken voor afzonderlijke coachinggesprekken (in aansluiting bij het interessante onderzoek door Ianiro, Schermuly & Kauffeld, 2013). Ook zou het interessant zijn om scores door observanten te vergelijken met die door coaches en cliënten.

Een volgende stap kan zijn de door verschillende partijen gescoorde interventies te vergelijken met scores aangaande de effectiviteit van coaching (zoals met een kleine

steekproef al is gedaan door De Haan, Culpin & Curd, 2011), aangezien subjectieve waarnemingen van coachinterventies nu door onafhankelijke deelnemers (zoals coach, cliënt, manager en waarnemer) gescoord kunnen worden.

Wij zijn ervan overtuigd dat we langs de weg van goed gevalideerde observationele instrumenten en degelijk effectiviteitsonderzoek met controlegroepen langzaam maar zeker kunnen achterhalen wat de actieve ingrediënten zijn in de bredere coaching-interventie. Op basis van bestaand onderzoek wordt steeds duidelijker dat deze zeer effectief is. ■

## Literatuur

- Bavelas, J.B., Black, A., Chovil, N. & Mullett, J. (1990). *Equivocal communication*. Sage Series in Interpersonal communication, Vol. 11. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chen, G.H., Ai, J. & You, Y. (2014). Managerial coaching behaviors and their relations to job satisfaction, life satisfaction and orientations to happiness. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2, 147-156.
- Gentry, W.A., Hannum, K.M., Ekelund, B.Z. & Jong, A. de (2007). A study of the discrepancy between self- and observer-ratings on managerial derailment characteristics of European managers. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 16, 295-325.
- Haan, E. de (2007). *Relationele coaching*. Assen: Van Gorcum.
- Haan, E. de, Culpin, V. & Curd, J. (2011). Executive coaching in practice: what determines helpfulness for clients of coaching? *Personnel Review*, 40 (1), 24-44.
- Hein, H.R. (1990). Psychological type, coaching activities and coaching effectiveness in corporate and middle managers. Doctoral dissertation, University of Bridgeport. *Dissertation Abstracts International*, 50 (10-A), 3293.
- Heron, J. (1975). *Helping the client: a creative practical guide*. Londen: Sage.
- Ianaro, P.M., Schermuly, C.C. & Kauffeld, S. (2013). Why interpersonal dominance and affiliation matter: an interaction analysis of the coach-client relationship. *Coaching*, 6, 25-46.
- International Coach Federation (2016). *Global coaching study*. Internet: [coachfederation.org/2016study](http://coachfederation.org/2016study) (7 oktober 2017).
- Lapworth, P. & Sills, C. (2011). *An introduction to transactional analysis: helping people change*. Londen: Sage.
- Mann, C. (2016). *6th Ridler report: strategic trends in the use of coaching*. Londen: Ridler.
- Meurs, N. van (2003). *Negotiations between British and Dutch managers: cultural values, approaches to conflict management, and perceived negotiation*. PhD thesis. Brighton: University of Sussex.
- Newsom, G. & Dent, E.B. (2011). A work behavior analysis of executive coaches. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 9 (2), 1-22.
- Noer, D.M. (2005). Behaviorally based coaching: a cross-cultural case study. *International Journal of Coaching in Organizations*, 3, 14-23.
- Noer, D.M., Leupold, C.R. & Valle, M. (2007). An analysis of Saudi Arabian and U.S. managerial coaching behaviors. *Journal of Managerial Issues*, 19 (2), 271-287.
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Will, T., Gessnitzer, S. & Kauffeld, S. (2016). You think you are an empathic coach? Maybe you should think again. The difference between perceptions of empathy vs. empathic behavior after a person-centred coaching training. *Coaching*, 9 (1), 53-68.

## Bijlage. Vragenlijst Coachgedrag (coacheeversie)

Dit is de Nederlandse versie van de coachee- of feedbackversie van de Ashridge Vragenlijst Coachgedrag. Je kunt deze lijst als coach gebruiken om feedback te ontvangen van cliënten, op het coachgedrag dat zij bij je zien.

In deze lijst komen allerlei verschillende benaderingen voor een coach aan de orde. Door de vragenlijst volledig in te vullen, schetst de invuller hoe jij als coach doorgaans werkt met cliënten. Deze vragenlijst is geschikt voor feedback aan gekwalificeerde coaches, maar ook aan managers rondom hun coachgedrag bij leidinggeven.

Je krijgt achttien uitspraken met elk vier opties voorgelegd. Verdeel steeds tien punten over die vier opties, om aan te geven hoe vaak je deze specifieke gedraging ziet bij je coach. Verdeel alsjeblieft iedere keer echt alle tien de punten. Je kunt ook een nul invullen bij een of meer opties, als die geringe frequentie voor jou het beste antwoord is.

### Let op:

- Geen van deze gedragingen is op zichzelf goed of slecht. Er zijn dus geen ‘goede’ of ‘slechte’ antwoorden.
- Denk niet te lang na over je antwoord; een snel en spontaan antwoord is uiteindelijk het meest waardevol.
- Deze oefening zal het meest waardevol zijn voor jou en je coach, als je zo eerlijk en direct mogelijk antwoord geeft.
- Het kost maximaal een kwartier om de hele lijst in te vullen.

### Voorbeeld

Als coach X met mij werkt, dan zie ik meestal de volgende gedragingen:

<i>a</i>	Hij of zij zit stil en luistert	6
<i>b</i>	Hij of zij formuleert mijn doelen en vat ze samen	0
<i>c</i>	Hij of zij vraagt mij wat ik mezelf zou aanraden	2
<i>d</i>	Hij of zij geeft zijn of haar eigen mening	2
	Totaal	10



**Vragenlijst**

Verdeel bij iedere uitspraak tien punten over de vier opties, in reactie op de vraag.

**Als coach ... met mij werkt, dan zie ik meestal de volgende gedragingen:**

1a	Mij uitleggen hoe een bepaalde taak/overleg/baan uitstekend kan worden vervuld	...
1b	Zijn/haar begrip van wat zeggen verpakken in een model	...
1c	Mij constructieve feedback geven over wat niet goed gaat	...
1d	Mij vragen hoe ik mij voel over een specifieke kwestie	...

**Als coach ... met mij werkt, dan zie ik meestal de volgende gedragingen:**

2a	Mijn leer- en verbeterkansen signaleren	...
2b	Mij vertellen hoe ik kan beginnen met een taak	...
2c	Mij aanmoedigen om mij goed te voelen over mezelf	...
2d	Het aan mij overlaten om zelf antwoorden te vinden	...

**Als coach ... met mij werkt, dan zie ik meestal de volgende gedragingen:**

3a	Signaleren op welke punten verbetering mogelijk is	...
3b	Mij aanmoedigen om mijn gevoelens en emoties te uiten	...
3c	Mij vragen hoe ik een bepaalde situatie interpreteer	...
3d	Zich bereidwillig tonen om te helpen	...

**Als coach ... met mij werkt, dan zie ik meestal de volgende gedragingen:**

4a	Zeggen: 'Wat zou je nog meer willen bespreken?'	...
4b	Zeggen: 'Ik zie iets anders bij jou, namelijk ...'	...
4c	Zeggen: 'Ik zou willen voorstellen dat jij ... doet'	...
4d	Onderzoeken of een uitspraak logisch houdbaar is	...

**Als coach ... met mij werkt, dan zie ik meestal de volgende gedragingen:**

5a	Zeggen: 'Voor zover ik weet ...'	...
5b	Zeggen: 'Hoe voelt het om hierover te praten?'	...
5c	Zeggen: 'Hoe kan ik jou hiermee helpen?'	...
5d	'Huiswerk' suggesties geven voor de volgende bijeenkomst	...

**Als coach ... met mij werkt, dan zie ik meestal de volgende gedragingen:**

6a	Mij positieve en bevestigende feedback geven	...
6b	Uitleggen dat ik anders naar de kwestie kan kijken	...
6c	Mij helpen om meer persoonlijke inzichten of gevoelens te uiten	...
6d	Mij vertellen wat ik zou kunnen doen	...

**Als coach ... met mij werkt, dan zie ik meestal de volgende gedragingen:**

7a	Vertellen hoe hij of zij geraakt is in onze relatie	...
7b	Mij vragen waar ik het vervolgens over wil hebben	...
7c	De gevolgen van mijn handelen ter discussie stellen	...
7d	Mij uitleggen wat er bekend is over een taak	...

**Als coach ... met mij werkt, dan zie ik meestal de volgende gedragingen:**

8a	Verifiëren of hij of zij iets doet dat onbehelpzaam is	...
8b	Vragen wat ik verwacht dat er uit onze bijeenkomst komt	...
8c	Mij vertellen hoe ik op hem/haar hier en nu overkom	...
8d	Mij vertellen waar ik kan aankloppen voor informatie en hulp	...

**Als coach ... met mij werkt, dan zie ik meestal de volgende gedragingen:**

9a	Mij helpen te reflecteren op mijn ervaringen	...
9b	Zijn of haar bereidheid uiten om mij te ondersteunen	...
9c	Een bepaalde oplossing of benadering bepleiten	...
9d	Mij bewust maken van wat ik kan veranderen	...

**Als coach ... met mij werkt, dan zie ik meestal de volgende gedragingen:**

10a	Mij eerlijke feedback geven over het effect van mijn gedrag	...
10b	Mij laten zien hoe ik mijn fouten kan corrigeren	...
10c	Een model gebruiken om mijn vragen of kwesties samen te vatten	...
10d	Zijn of haar oprechte warmte en zorgzaamheid uiten	...

**Als coach ... met mij werkt, dan zie ik meestal de volgende gedragingen:**

11a	Mij helpen contact te maken met mijn emoties en hoe die mijn werk beïnvloeden	...
11b	Mij uitdagen wanneer ik niet het achterste van mijn tong laat zien	...
11c	Aangeven dat het een goed idee kan zijn om te veranderen	...
11d	Heel aandachtig luisteren terwijl ik mijn problemen of ervaringen bespreek	...

**Als coach ... met mij werkt, dan zie ik meestal de volgende gedragingen:**

12a	Mij ervan overtuigen dat ik een bepaalde aanpak moet volgen	...
12b	Mij vragen hoe ik kan toepassen wat ik heb geleerd	...
12c	Samenvatten uit welke opties ik kan kiezen	...
12d	Mijn emoties bespreken, bijvoorbeeld als ik van streek of boos ben	...

**Als coach ... met mij werkt, dan zie ik meestal de volgende gedragingen:**

13a	Mij de tegenargumenten voor mijn meningen geven	...
13b	Mij een verklaring bieden voor wat er is gebeurd	...
13c	Mij vragen hoe ik mij voel over mijn succes	...
13d	Steun aanbieden wanneer ik problemen heb	...

**Als coach ... met mij werkt, dan zie ik meestal de volgende gedragingen:**

14a	Ruimte scheppen voor mij om meer persoonlijke vragen aan te kaarten	...
14b	Bij wijze van voorbeeld vertellen hoe hij of zij de kwestie zelf zou benaderen	...
14c	Openlijk mijn ideeën, overtuigingen of meningen waarderen	...
14d	Open vragen stellen om nieuwe inzichten op tafel te krijgen	...

**Als coach ... met mij werkt, dan zie ik meestal de volgende gedragingen:**

15a	Over zijn of haar eigen ervaring vertellen	...
15b	Mij persoonlijk welkom heten	...
15c	Mij helpen om mijn actuele kijk op de kwesties onder woorden te brengen	...
15d	Wat ik inbreng ter discussie stellen	...

**Als coach ... met mij werkt, dan zie ik meestal de volgende gedragingen:**

16a	Mij aanraden iets op een bepaalde manier te benaderen of doen	...
16b	Mij informatie geven om een bepaalde taak uit te voeren	...
16c	Als ik negatief of pessimistisch ben, een positieve invalshoek benoemen	...
16d	Mij vragen hoe ik me voel over een problematische kwestie	...

**Als coach ... met mij werkt, dan zie ik meestal de volgende gedragingen:**

17a	Mij aanmoedigen om mijn eigen oplossingen en antwoorden te vinden	...
17b	Oprechte waardering tonen als ik iets goed heb gedaan	...
17c	Wijzen op informatie die misschien relevant kan zijn	...
17d	Illustreren wat volgens hem/haar de beste handelwijze is	...

**Als coach ... met mij werkt, dan zie ik meestal de volgende gedragingen:**

18a	Er voor mij zijn wanneer ik hem of haar nodig heb	...
18b	Mij uitnodigen gevoelens te uiten die me misschien belemmeren	...
18c	Met mij onderzoeken wat ik wil bereiken	...
18d	Mij confronteren met wat ik wellicht vermijd	...

**Scoretabel**

Schrijf de score bij elke vraag in het bijbehorende vakje hieronder. Let op: de vraagnummers lopen niet steeds van links naar rechts in de gebruikelijke volgorde!

Tel daarna de getallen in de kolommen op, om de score te verkrijgen per gedragsstijl (volgens het model van John Heron, 1975).

Vraag	Jouw score	Vraag	Jouw score	Vraag	Jouw score	Vraag	Jouw score	Vraag	Jouw score	Vraag	Jouw score
1a		1b		1c		1d		2d		2c	
2b		2a		3a		3b		3c		3d	
4c		4d		4b		5b		4a		5c	
5d		5a		6b		6c		7b		6a	
6d		7d		7c		7a		8b		8a	
9c		8d		9d		8c		9a		9b	
10b		10c		10a		11a		11d		10d	
11c		12c		11b		12d		12b		13d	
12a		13b		13a		13c		14d		14c	
14b		15a		15d		14a		15c		15b	
16a		16b		16c		16d		17a		17b	
17d		17c		18d		18b		18c		18a	
<b>Suggesteren:</b>	...	<b>Verhelderen:</b>	...	<b>Uitdagen:</b>	...	<b>Vrijmaken:</b>	...	<b>Exploreren:</b>	...	<b>Versterken:</b>	...

**Prof. dr. E. de Haan** is directeur van het Ashridge Centre for Coaching van de Hult International Business School te Berkhamsted (GB) en hoogleraar organisation development en coaching bij de Vrije Universiteit Amsterdam. E-mail: erik.dehaan@ashridge.hult.edu.



*Auteurs*

**Prof. dr. Y. Burger** is hoogleraar bij het Center for Executive Coaching van de Vrije Universiteit Amsterdam en zelfstandig organisatieadviseur en executive coach.

