

DE ROL VAN POSITIEVE PSYCHOLOGIE BINNEN COACHING

Coaching en Positieve Psychologie: Tips voor de praktijk en onderzoek naar effectiviteit van externe 'Professional Executive Coaches'. Rendel D. de Jong, Universiteit Utrecht, RINO Utrecht, lid Commissie Wetenschappelijk Onderzoek NOBCO.

Coaching en de zogenaamde Positieve Psychologie zouden een perfecte match moeten zijn. Dit schrijft Anthony M. Grant, die wij kennen van zijn uitgebreide overzichten van literatuur op het gebied van coaching. In de vorige jaargang van *The Journal of Positive Psychology* treffen we zowel een boekbespreking van zijn hand aan (Grant, 2009) als het verslag van een eigen onderzoek (Grant, Curtaye en Burton, 2009). Volgens Grant gaat het hier om twee primeurs.

Het boek is naar de mening van Grant het eerste waarin de resultaten van de positieve psychologie wordt gegeven, toegespitst op gebruik in de coachings-praktijk.

Het mooie van de positieve psychologie is volgens Grant (2009) dat zij zich bezighoudt met onderzoek naar dat wat bepalend is voor "the life well-lived", een goede kwaliteit van leven, en dat is precies een van de belangrijke doelen van coaching. Maar Grant is minder tevreden over de toepassingen die uit de academische literatuur naar voren komen. Deze interventies dreigen te vervallen tot consultatie in de vorm van "elke dag een dankbaarheids-oefening en over een week terugkomen".

Coaching meestal klachtgerelateerd

Met instemming stelt Grant vast dat de auteurs van dit boek, Biswas-Diener en Beans, (2007) een pragmatische, op de individuele client toegesneden aanpak voorstaan. De auteurs menen dat cliënten zich zelden voor coaching melden omdat ze de wens hebben gelukkig te worden, maar omdat ze iets willen doen aan hun klachten en problemen. Vandaar dat de coach er goed aan doet eerst zorgvuldig in te gaan op de klachten en de achterliggende onvervulde emotionele behoeften van de client, alvorens aan de slag te gaan met de positieve kant van het bestaan. De auteurs pakken een en ander vervolgens pragmatisch aan.

Psychologie en Coaching

Grant is uiteraard blij met de waarschuwingen voor een al te simplistische positieve aanpak. Een puntje van kritiek is de sterke nadruk op de "mainstream" positieve psychologie in de traditie van Seligman en collega's, en te weinig aandacht voor de andere verworvenheden van de Psychologie van Arbeid en Organisatie. Volgens Grant, ondanks enkele tekortkomingen, een welkome aanvulling op de coachings-literatuur en de literatuur op het gebied van de positieve psychologie.

Eerste 'echte' wetenschappelijke studie

Ook het onderzoek met medeauteurs Curtaye en Burton ziet Grant als een primeur. Trots melden Grant en collega's (2009) dat dit de eerste gepubliceerde "randomized controlled" studie naar de effecten van coaching van managers door "professional executive coaches" zou zijn. De coaching werd gegeven in het kader van een "Leadership Development Programme", in aanvulling op een dagdeel training in leiderschap. De coaching omvatte vier bijeenkomsten, onder het label "solution-focussed cognitive behavioral coaching". Aardig is dat de deelnemers aan het begin van het traject geconfronteerd werden met 360 graden feedback van medewerkers, collega's en hun eigen directe leidinggevende. Helaas werd deze meting niet herhaald na de interventie. Als effectmeting was er naast een aantal vragen naar de bekende klachten zoals depressiviteit, angst en stress ook een maat van werktevredenheid opgenomen. Ook werd gevraagd naar het bereiken van doelen met betrekking tot effectief functioneren als leider. Alle effecten werden gemeten met zelf-beoordelingsinstrumenten.

Zelfvertrouwen is toegenomen

De deelnemers konden twee uit zeven doelen kiezen. Al te concreet waren de doelen niet. Enkele voorbeelden: "to increase my understanding of constructive leadership", "to explore more positive strategies for managing the challenges I face at work". Werksatisfactie en het bereiken van de doelen lieten een duidelijk effect van de coaching zien. Dit was niet het geval bij de klachten. Een open vraag naar (eventuele) positieve effecten liet zien dat meer dan 60 procent van de deelnemers meende meer zelfvertrouwen te hebben gekregen, een even groot aantal dacht dat het programma had bijgedragen aan de ontwikkeling van managementvaardigheden, en een bijna even groot aantal dacht beter om te kunnen gaan met veranderingen in de organisatie en met stressvolle omstandigheden.

Beoordelen van effectiviteit van leiders

Het is aardig om te zien dat de deelnemers spontaan opgaven dat ze dachten dat hun managementvaardigheden verder ontwikkeld waren. Dat is mooi, maar het is ook wel van belang verbetering in vaardigheid en effectiviteit uit andere bronnen dan zelfbeschrijvingen te vernemen. Dat was in dit onderzoek niet het geval. Helaas komen we zoiets in ander onderzoek ook maar zelden tegen. Maar het is niet helemaal voor niets dat in klassieke onderzoeken naar effectiviteit (ook) gebruikt wordt gemaakt door beoordelingen door anderen, zoals leidinggevend en collega's, en, "last not least" medewerkers en cliënten. In een onderzoek met een veel groter aantal deelnemers dan dat van Grant en collega's bleek inderdaad een significante verandering in beoordelingen van de effectiviteit van leiders na een coachingstraject (Tach, 2002). Helaas, een controlegroep ontbrak weer in dit onderzoek.

Geen afname psychische klachten

Opmerkelijk is dat in het door Grant besproken boek uit wordt gegaan van de individuele client met zijn of haar persoonlijke problemen, een grensgebied van enerzijds therapie en counseling, anderzijds coaching (De Jong, 2007). Terwijl de "executive coaching" in het onderzoek van Grant en collega's zich juist richtte op de kwaliteit van het functioneren als manager, een focus dat nog versterkt werd door een inhoudelijke leiderschapswerkshop voorafgaand aan de coachings-sessies. Het is mogelijk geen toeval dat deze combinatie wel leidde tot een toename van de werktevredenheid maar niet tot een afname van psychische klachten (maar wel in het omgaan met stressvolle werkomstandigheden). De vraag is waarom. Waren deze klachten voor deze groep niet aan de orde, of was de aangeboden coaching hiervoor niet effectief?

Het is in ieder geval een punt voor verdere discussie welke aanpak het meest geschikt is voor welke vraag in het brede spectrum van persoonlijk problemen en klachten tot inhoudelijke professionele kundigheden. Ook welke instrumenten op zijn plaats zijn bij het vaststellen van de effecten. En het is ook de vraag wat we vinden van de combinatie van coaching en een inhoudelijke workshop, zoals in het onderzoek van Grant en collega's werd toegepast?

Literatuur

- Grant, A. M. (2009) "Positive psychology coaching: putting the science of happiness to work for your clients by R. Biswas-Diener and B. Dean", *The Journal of Positive Psychology*, 4: 5, 426-492.

- Grant, A.M., Curtaye, L., en Burton, G. (2009) Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomized controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 4, 396-407.
- Jong, R.D. de (2007) Counseling en coaching. In W. Schaufeli en A. Bakker (Red.) *De Psychologie van Arbeid en Gezondheid*. Houten: Bohn, Stafleu van Loghem, 149-168.
- Tach, E.C. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 4, 205-214.