

PROEFSCHRIFT BEN TIGGELAAR SLECHT NIEUWS VOOR COACHES?

Proefschrift Ben Tiggelaar slecht nieuws voor coaches?

Managementtrainer en auteur Ben Tiggelaar, onder meer bekend van zijn jaarlijkse seminar 'MBA in één dag', zijn boek 'Dromen, durven, doen' en zijn columns in *Intermediair*, is afgelopen maand gepromoveerd aan de Vrije Universiteit te Amsterdam.

In zijn onderzoek toonde hij aan dat coaches en managers maar weinig invloed hebben op het gedrag van medewerkers als het gaat om bijvoorbeeld productiviteit, klantgerichtheid en het schrijven van rekeningen. Gedragsverandering kun je nog het beste bereiken door medewerkers te ondersteunen bij zelfverandering, met name het versterken van eigen gedrag dat in het verleden al succesvol is gebleken. (bron: persbericht VU, [klik hier voor het complete persbericht](#))

Slecht nieuws voor coaches?

Dat er aan een Nederlandse Universiteit serieus onderzoek wordt gedaan naar coaching lijkt op zichzelf goed nieuws voor het coachvak. Nederland loopt namelijk internationaal gezien erg achter als het gaat om wetenschappelijk onderzoek naar coaching. Dat een bekende management goeroe een van de eersten is die serieus onderzoek naar coaching stimuleert, is dan ook een opsteker voor de professionalisering van het coachvak.

In 2008 gaf Tiggelaar tijdens zijn key-note presentatie op de 'Dag van de Coach' nog aan dat onderzoek naar coaching een bijna onmogelijke opgave is vanwege de complexiteit van de materie. Hij pleitte voor 'evidence-inspired coaching' omdat 'evidence-based coaching' nog een brug te ver zou zijn. Toch heeft hij een poging gedaan om een wetenschappelijk onderzoek naar coaching uit te voeren. De vraag is of het hem gelukt is en: moeten coaches zich zorgen gaan maken over zijn gevonden resultaten?

Want vooral de zin uit het persbericht: "In zijn onderzoek toonde hij aan coaches en managers maar weinig invloed hebben op het gedrag van medewerkers als het gaat om bijvoorbeeld productiviteit, klantgerichtheid en het schrijven van rekeningen", lijkt slecht nieuws voor coaches. Inmiddels circuleren er (o.a. internet) berichten dat coaching weinig zin heeft en dat dit nu wetenschappelijk is aangetoond met dit proefschrift. Maar klopt deze conclusie wel? Heeft Tiggelaar inderdaad aangetoond dat coaches maar weinig invloed hebben op het gedrag van medewerkers? Om hier achter te komen is het nodig om meer inzicht te krijgen in de manier waarop zijn onderzoek is uitgevoerd. Het proefschrift van Tiggelaar geeft inzicht en is beschikbaar via de scriptiedatabase van de Vrije Universiteit.

Het achterliggende idee

Uit het persbericht: *Gedrag is de kern van de zaak, stellen diverse managementonderzoekers en ook Tiggelaar. Verhandelingen over leiderschap, visie, strategie en verandering zijn misschien interessant, maar in het dagelijkse handelen van mensen komen deze zaken tot leven. Of niet. Vanuit deze gedachte deed Tiggelaar de afgelopen zeven jaar onderzoek naar gedragsverandering in organisaties. In vier veldexperimenten in Nederlandse bedrijven keek hij wat de haalbaarheid en effectiviteit was van verschillende ingrepen, zoals het coachen van medewerkers via e-mail en telefoon of het invoeren van nieuwe en andere contactmomenten met klanten.*

De interventies waren gebaseerd op dual system-theorie: een benadering van gedrag die veel aanhang kent binnen de psychologie. Deze theorie gaat uit van een spanning tussen bewust, gepland gedrag en onbewust, automatisch gedrag. Tiggelaar: "Iets afspreken is één ding, het veranderen van gedrag is veel moeilijker."

Twee experimenten met coaching

In de eerste twee hoofdstukken van het proefschrift beschrijft Tiggelaar uitvoerig de bovenstaande principes uit het persbericht. Deze eerste hoofdstukken lezen als een heldere introductie in de organisatiekunde en organisatiepsychologie. Tevens worden er in het tweede hoofdstuk de Behavior Change Techniques (BCT) van Abraham & Michie (2008) geïntroduceerd. Deze BCT's omvatten een reeks van verschillende technieken die gebruikt kunnen worden om gedragsveranderingen te bewerkstelligen (deze zijn gedestilleerd uit een groot aantal onderzoeken naar effectieve gedragsinterventies). Tiggelaar koppelt vervolgens de dual-system theorie aan deze BCT's en noemt ze *gedragsgerichte dual system-gebaseerde interventies* (GDSI). Voor de 4 experimenten is er gebruik gemaakt van verschillende GDSI's. Van de vier experimenten zijn er twee waarbinnen coaching is ingezet als interventie. Tiggelaar heeft voor deze coachingstrajecten geen gebruik gemaakt van de klassieke face-to-face coaching maar van coaching op afstand via telefoon en e-mail. Dit is op zich al een waagstuk want deze vorm van 'remote' coaching is nog jong en over de effectiviteit is vrij weinig bekend. Zijn onderzoek is op dit gebied dan ook zeker vooruitstrevend en innovatief te noemen.

Experiment 1: verhogen van aantal telefoongesprekken

Doel interventie

In het eerste experiment is geprobeerd om binnen een bepaalde organisatie het aantal uitgaande telefoongesprekken per persoon per dag te verhogen. Binnen deze organisatie bleek er een relatie te zijn tussen het aantal telefoongesprekken, het uitgebrachte aantal offertes en de omzet. Het verhogen van de omzet was het uiteindelijke organisatiedoel. Dit doel zou bereikt kunnen worden door medewerkers middels coaching te stimuleren om meer telefoongesprekken te voeren.

GDSI coaching

Voor het experiment is een tweetal groepen samengesteld, een experimentele groep en een controle groep. De experimentele groep is de groep waar het GDSI 'coachingtraject' op gericht was. Dat wil zeggen coaching op basis van *gedragsgerichte dual system-gebaseerde interventies*. De experimentele groep bestond uit vier personen.

De controle groep kreeg ook coaching maar die was niet gericht op het aantal telefoongesprekken maar op algemene onderwerpen. Deze groep bestond uit drie personen. De coaching bestond uit een traject van zeven weken waarbinnen er drie fasen werden doorlopen (beschrijven van eigen succesvol gedrag, bedenken van ideeën om verkoopgedrag te bevorderen en het uitvoeren van deze ideeën). Elke week kregen de deelnemers een mail met enkele vragen en opdrachten. Op deze mail dienden zij voor een bepaalde tijd te reageren. Vervolgens vond er wekelijks een telefonisch gesprek plaats over de antwoorden en uitkomsten van de opdrachten. Tiggelaar stelde de mailtjes zelf op en verzorgde de coaching samen met een collega. Over de achtergrond, ervaring en opleiding van deze laatst genoemde coach wordt niets vermeld.

Resultaten

Na het coachingstraject werd in kaart gebracht of dit traject van invloed was geweest op het aantal gevoerde telefoongesprekken. Het aantal telefoongesprekken bleek zowel in de experimentele als de controle groep te zijn toegenomen. Bij het aantal uitgebrachte offertes blijken de cijfers een vreemd patroon te laten zien, in de experimentele groep bleek het aantal offertes bij drie van de vier deelnemers te zijn toegenomen en bij 1 deelnemer te zijn afgenomen. Ook de controle groep liet iets vreemd zien want daar was bij twee van de drie deelnemers het aantal offertes afgenomen en bij 1 deelnemer was het iets toegenomen. Gekeken naar de uiteindelijke

omzet bleek hier een soort gelijke uitkomst. Dit experiment vond plaats in 2003 en de evaluatie met twee deelnemers vond plaats in 2007. Uit deze evaluatie kwam o.a. naar voren dat de coaching wellicht beter was verlopen als de deelnemers zelf het doelgedrag (meer bellen) hadden mogen kiezen, dat was nu niet het geval geweest omdat dit van bovenaf (het management) was opgelegd.

Experiment 2: uniform en structureel gebruik accountplannen

Doel interventie

Het doel van dit experiment was om het gebruik van de accountplannen in het accountmanagementsysteem (am-systeem) door de accountmanagers in een bepaalde organisatie te verbeteren. De accountmanagers bleken namelijk nauwelijks gebruik te maken van het systeem, terwijl dit wel gewenst werd door het management. Met het GDSI coachingstraject werd er gericht gewerkt aan het stimuleren van het gewenste gedrag. De toename van 'het aantal wijzigingen in het onderdeel accountplannen in het am-systeem per persoon per dag' werd als uitgangspunt genomen. Het verschil met het eerste experiment was dat het hier niet ging om het versterken van aanwezig gedrag maar het aanleren van nieuw en meer uniform gedrag.

GDSI Coaching

Voor het tweede experiment werd in grote lijnen dezelfde opzet gebruikt als in experiment 1. Ook hier was sprake van twee groepen. In de experimentele groep (18 personen) was de GDSI coaching gericht op het gebruiken en bijhouden van de accountplannen in het am-systeem. In de controle groep (20 personen) was de coaching algemeen en niet specifiek gericht op de eigen commerciële prestaties. Ook hier bestond de coaching uit een traject (11 maanden) waarbinnen er 3 fasen werden doorlopen (beschrijven huidige gedrag, bedenken van ideeën om het gewenste gedrag te stimuleren en het uitvoeren van deze ideeën). Elke week kregen de deelnemers een mail met enkele vragen en opdrachten. Op deze mail dienden zij voor een bepaalde tijd te reageren. Vervolgens vond er wekelijks een telefonisch gesprek plaats over de antwoorden en uitkomsten van de opdrachten. Tiggelaar stelde de mailtjes zelf op en verzorgde de coaching samen met enkele collega's.

Tijdens het verloop van het traject ontstonden enkele complicaties. De belangrijkste was dat het am-systeem de eerste vijf weken niet de juiste data had opgeslagen waardoor deze weken niet mee konden tellen in het onderzoek. Daarnaast bleken de deelnemers niet soepel mee te werken aan de coaching waardoor er halverwege het traject een gezamenlijke bijeenkomst (interventie) heeft plaatsgevonden met alle deelnemers (beide groepen) waarin het belang van het project nog eens uit een werd gezet.

Resultaten

Na het coachingstraject werd in kaart gebracht of dit van invloed was geweest op het gebruik van het am-systeem. Het bleek dat het gebruik van het am-systeem was toegenomen gedurende het coachingstraject bij zowel de experimentele als de controle groep. In absolute cijfers was het gebruik in de controle groep zelfs iets meer gestegen dan in de experimentele groep. Deze toename in gebruik bleek voornamelijk veroorzaakt door een klein aantal deelnemers.

Dit experiment vond plaats in 2005 en de evaluatie met zes medewerkers (twee managers en vier accountmanagers) vond eind 2006 plaats. Uit deze evaluatie kwam o.a. naar voren dat eerdere negatieve ervaringen met zowel het am-systeem als met coaching het toepassen van het coachingstraject hadden gehinderd naast als het feit dat ook in dit traject het doelgedrag (gebruik maken van accountplannen) van boven af was opgelegd.

Conclusie: conclusies zijn lastig te trekken

De uitkomsten van beide experimenten laten zien dat coaching weinig effect lijkt te hebben. Er is echter meer aan de hand, want als we kritisch kijken naar de manier waarop de experimenten zijn uitgevoerd dan is het eigenlijk niet mogelijk om stevige conclusies te trekken. Dit komt omdat er veel valt af te dingen op de kwaliteit van beide experimenten.

Er zitten veel haken en ogen aan de opzet en de uitvoering. Bijvoorbeeld doordat er gebruik is gemaakt van een zeer klein aantal deelnemers en er geen statistische berekeningen zijn uitgevoerd om te bepalen of de gevonden resultaten zijn toe te schrijven aan de coaching, het toeval of andere factoren. Daarnaast blijken de verklarende evaluaties pas lange tijd na de experimenten te zijn uitgevoerd wat de betrouwbaarheid niet ten goede komt. Ook is het de vraag of er wel sprake was van een werkelijk coachingstraject. De gewenste gedragsveranderingen waren namelijk niet gekozen door de deelnemers zelf maar in beide gevallen opgelegd van hoger hand (het management). Door deze opzet lijkt de interventie meer op een individueel trainingstraject dan op een coachingstraject. Tenslotte blijkt er sprake te zijn geweest van veel verstoring tijdens de experimenten waarvan niet duidelijk is wat hiervan het effect is geweest op de resultaten.

Samenvattend: geen reden tot ongerustheid

Ben Tiggelaar heeft als een van de eersten in Nederland een poging gedaan om het effect van een coachingstraject wetenschappelijk te onderzoeken maar is daar helaas niet goed in geslaagd. **Het is op basis van zijn onderzoek niet vast te stellen of coaching al dan niet een zinvolle methode is om het gedrag van medewerkers te beïnvloeden. Wel heeft zijn onderzoek nieuwe ideeën opgeleverd om gebruik te maken van gedragsgerichte dual system-gebaseerde interventie binnen coaching.** Hier kunnen onderzoekers naar coaching hun voordeel mee doen want vervolg onderzoek is zeker hard nodig!

Zelf het proefschrift bekijken? Via de website van de Vrije Universiteit is het proefschrift te downloaden, klik hier: [The core of the matter.](#)

Meer weten over de Behavior Change Techniques (BCT) van Abraham & Michie? Klik hier [BCT](#).

Alexander Waringa is naast coach, arbeids- en organisatiepsycholoog en doet onderzoek naar coaching aan de Universiteit van Tilburg.