

Clïenttevredenheid met intakegesprekken bij coaching

Literatuuronderzoek

J. Alexander (Sander) van der Horst

Utrecht, 31 januari 2018

Samenvatting

De literatuur laat zien dat een goed intakegesprek de volgende kenmerken zou moeten bevatten: interne of autonome motivatie van de cliënt bij deelname aan het intakegesprek, vertrouwen tussen coach en cliënt en een positieve onderlinge relatie tussen coach en cliënt. Daarnaast zijn de factoren die de tevredenheid van de cliënt met het intakegesprek kunnen beïnvloeden: de tevredenheid van de cliënt met diens eigen inbreng (beoordeling van de eigen motivatie), de inbreng van de gesprekspartner (beoordeling van de betrokkenheid van de coach), de kunde van de coach (opleiding, ervaring en hoge emotionele intelligentie) en praktische zaken rondom het intakegesprek.

Inhoudsopgave

SAMENVATTING	2
1. INLEIDING	2
Coaching	2
Intakegesprek	2
Tevredenheid	3
2. LITERATUURONDERZOEK	4
2.1. De kenmerken van een goed intakegesprek	4
Motivatie van de cliënt	4
Vertrouwen in coach	5
Relatie tussen coach en cliënt	6
2.2. De factoren die tevredenheid met een intakegesprek beïnvloeden	7
Bijdrage cliënt	8
Bijdrage coach	8
Praktijkzaken	12
8. LITERATUURLIJST	14

1. Inleiding

Er is bij dit onderzoek gebruikgemaakt van de volgende definities, gebaseerd op literatuuronderzoek.

Coaching

Coaching is een gespreksvorm die binnen een niet-klinische populatie gebruikt wordt om zelf gerichte verandering te faciliteren met het uiteindelijke doel om het functioneren en algemeen welbevinden te vergroten (Grant, 2010; Grant, 2014; Grant & Cavanagh, 2007; Grant, Passmore; Cavanagh & Parker, 2010; Passmore & Gibbes, 2007; Passmore, Peterson & Freire, 2013). Dit bleek onder andere uit de meta-analyse van Jones, Woods & Guillaume (2015): coaching had een positief effect op algemene organisatie-uitkomsten en specifiek op vaardigheden, affectieve uitkomsten en individuele prestaties.

Er zijn een hoop factoren die de effectiviteit van coaching en van intakegesprekken zouden kunnen faciliteren. Deze factoren kunnen grofweg worden ingedeeld in de kenmerken van de coach, kenmerken van de cliënt en situationele factoren. Dit is een veelgebruikt onderscheid in de wetenschappelijke literatuur voor het bekijken van coaching vanuit verschillende perspectieven (Sonesh et al., 2015; Theeboom, Beersma & van Vianen, 2014; Passmore & Gibbes, 2007). Bestaand onderzoek naar coaching is gericht op de werkwijze van coaching en de factoren die in het coachingstraject een rol spelen (De Haan, Duckworth, Birch & Jones, 2013; Grant & Cavanagh, 2007; Grant, Cavanagh & Parker, 2010). Eén van die factoren is het intakegesprek; het eerste gesprek tussen coach en cliënt. Dit gesprek is in grote mate bepalend voor het besluit van de cliënt om het coachingstraject aan te gaan (Jones, Woods & Guillaume, 2015).

Intakegesprek

In het intakegesprek maken de coach en cliënt kennis met elkaar, wordt er een persoonlijke ontwikkelingsvraag voor het traject geformuleerd en worden er een plan en doelen voor het traject vastgesteld. Niet alleen wordt er in dit eerste gesprek dus gekeken naar de inhoudelijke probleemstelling, de intake is ook het moment waarop er wordt beoordeeld of er een klik is tussen de coach en cliënt. Daarnaast wordt er vastgesteld in hoeverre de cliënt de coach vertrouwt en worden de vaardigheden van de coach duidelijk voor de cliënt. Dit zijn belangrijke factoren die de tevredenheid en effectiviteit van het hele coachingstraject bepalen (Baron & Morin, 2009; Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Jones, Woods & Guillaume, 2015). Volgens De Graaf (2016) kan de tevredenheid met het intakegesprek dus tot op zekere hoogte als antecedent van een effectief coachingstraject worden gezien. Gesteld wordt dan ook dat de tevredenheid met een intake de tevredenheid met coaching voorspelt, maar alleen als het om tevredenheid op korte termijn gaat en niet om tevredenheid op de lange termijn.

Tevredenheid

In de literatuur worden verschillende definities van tevredenheid binnen therapie of coaching gebruikt. Enkele voorbeelden daarvan zijn: de multifaceted-uitkomst gebaseerd op effectiviteit, doeltreffendheid, gebruiksgemak, negatieve effecten en andere factoren (Davies, Santanello & Lipton, 2000); het evaluatieve proces waarin wordt gekeken in hoeverre iemands belangrijke behoefte, doelen en wensen zijn vervuld (Eng, Coles, Heimberg & Safren, 2005); en de tevredenheid met bepaalde aspecten van het hulpverleningssysteem (Gerkenmeyer & Austin, 2005).

In dit onderzoek zal voor de tevredenheid met het intakegesprek worden aangesloten bij de definitie van Eng, Coles, Heimberg & Safren (2005): de mate waarin de cliënt beoordeelt dat zijn of haar behoeften, doelen en wensen met betrekking tot coaching zijn vervuld tijdens het intakegesprek. Tevredenheid is dus kort gezegd een beoordeling door de cliënt van zijn of haar gevoel over het vervullen van diens behoeften, doelen en wensen over het proces en de uitkomsten van het intakegesprek.

2. Literatuuronderzoek

2.1. De kenmerken van een goed intakegesprek

Coaching is een vakgebied dat pas recentelijk actief wordt onderzocht in de wetenschappelijke literatuur (De Meuse, Dai & Lee, 2009). Omdat het dus nog een jonge wetenschap is, is er een grote behoefte aan kwaliteitscontrole en –sturing (Bennett, 2006, De Meuse, Dai & Lee, 2009). In de wetenschappelijke literatuur wordt er daarom een onderscheid gemaakt tussen evidence-based coaching (coaching op basis van wetenschappelijke bevindingen) en informatieve coaching (coaching op basis van opgedane kennis/ niet wetenschappelijke kennis) (Theeboom, Beersma & van Vianen, 2014, Linley, 2006). Dit onderscheid zal eveneens in deze scriptie worden aangehouden. Vrijwel alle artikelen die hierna worden gebruikt, zijn wetenschappelijk en vallen onder de noemer evidence-based coaching.

In deze paragraaf zal de literatuur met betrekking tot intakegesprekken en de factoren die een goed intakegesprek bepalen worden besproken. Dat de start van een traject belangrijk is, bleek uit een onderzoek over coaching waaruit bleek dat het eerste gesprek een voorspeller is van de uitkomsten op het einde van traject (Ianiro, Schermuly & Kauffeld, 2013). Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt daarnaast dat de belangrijkste pijlers van coaching, die tevens van belang zijn voor het intakegesprek, de volgende zijn: de vorm van motivatie van de cliënt, het vertrouwen van de cliënt in de coach en de onderlinge relatie tussen coach en cliënt. Deze drie componenten worden nu verder toegelicht (Ryan & Deci, 2008; Goldberg, 2005; Goldberg & Shaw, 2007; Jap, Robertson & Hamilton, 2011; Nadler, 2004; Poitras, 2009).

Motivatie van de cliënt

De eerste component van een goed intakegesprek is dat de cliënt het gesprek gemotiveerd in gaat. Motivatie speelt immers een belangrijke rol in prestaties: mensen die gemotiveerd zijn presteren beter dan mensen met lage motivatie (Gagné & Deci, 2005; Vansteenkiste, Zhou, Lens, & Soenens, 2005). Niet anders dan bij andere vormen van prestaties, is het dus ook tijdens coaching belangrijk dat de deelnemers gemotiveerd deelnemen aan het traject. Ten grondslag aan motivatie staat de zelfdeterminatietheorie (ZDT) (Deci & Ryan, 1985a, 2000; Ryan & Deci, Gagné & Deci, 2005). Zelfdeterminatie is de mate waarin iemand een bepaalde intentie en keuze heeft in zijn/haar acties (Gagné & Deci, 2005). De zelfdeterminatietheorie is een motivatietheorie die onderscheid maakt tussen autonome en gecontroleerde motivatie (Ferguson & Sheldon, 2010). Bij autonome motivatie wordt een activiteit uitgevoerd omdat iemand daar persoonlijk voordeel uit haalt en omdat deze compleet vrijwillig is. Gecontroleerde motivatie daarentegen gaat over activiteiten waarbij een gevoel van druk heerst en het gevoel dat de activiteit verplicht uitgevoerd moet worden. Hier kan bijvoorbeeld sprake van zijn bij mensen die gestuurd worden door hun werkgever, sociale omgeving of een hulpverlener om deel te nemen aan een intakegesprek.

Naast het onderscheid tussen gecontroleerde en autonome motivatie, wordt er ook een onderscheid gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Bij intrinsieke motivatie voeren mensen taken uit omdat zij het leuk vinden en voldoening uit de activiteit zelf halen. Bij extrinsieke motivatie daarentegen komt voldoening niet voort uit de activiteit zelf, maar uit de extrinsieke consequenties waartoe de activiteit kan leiden. Volgens de ZDT is intrinsieke motivatie per definitie autonoom, terwijl extrinsieke motivatie zowel autonoom als gecontroleerd kan zijn. Dit hangt af van de mate van internalisatie. Internalisatie is het accepteren van de waarden, attitudes en regulerende structuren, zodat de externe regulatie van een gedrag veranderd wordt in een interne regulatie en de aanwezigheid van externe bepalingen dus niet meer nodig is (Gagné & Deci, 2005). Hoe meer de extrinsieke motivatie geïnternaliseerd is, des te autonomer de motivatie wordt.

Over het algemeen worden intrinsieke en autonome motivatie als de superieure vormen van motivatie gezien ten opzichte van extrinsieke en gecontroleerde motivatie, omdat mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn langer volhouden, een hoger welzijnsniveau ervaren (Pelletiere, Fortier, Vallerand, & Briere, 2001; Vansteenkiste, Deci & Ryan, 2008; Deci & Ryan, 2012) en beter presteren (Vansteenkiste, Simons, Soenens, & Lens, 2004, Vansteenkiste, Zhou, Lens, & Soenens, 2005) dan mensen die extrinsiek gemotiveerd zijn.

Zowel autonome motivatie, waarbij cliënten het gevoel hebben persoonlijk voordeel te behalen aan het intakegesprek en uit eigen initiatief komen, als intrinsieke motivatie, waarbij cliënten deelnemen omdat het hen een gevoel van voldoening geeft, zouden beide positief kunnen bijdragen aan de tevredenheid met het intakegesprek.

Vertrouwen in coach

Een tweede belangrijke factor in coaching is het vertrouwen van de cliënt in de coach (Boyce, Jackson & Neal, 2010; Gregory & Levy, 2011; Poitras, 2013; Goldberg, 2005; Goldberg & Shaw, 2007; Ebner & Thompson, 2014). Uit de literatuur blijkt dat het vertrouwencreërende gedrag van een coach bestaat uit de volgende twee onderdelen: oplettend en respectvol zijn richting de cliënt en het identificeren van de belangrijke problemen van de cliënt (Yiu & Lai, 2009, Ebner & Thompson, 2014). Vertrouwen in de coach zorgt er zowel voor dat de cliënt openstaat voor suggesties van de coach (Poitras, 2013; Welton & Pruitt, 1987) als dat de cliënt open en eerlijk naar de coach durft te zijn (Butler, 1999; McCarthy, 1985; Lee, 2013). Als een coach hiertoe in staat is, zal de cliënt de coach eerder vertrouwen en dit faciliteert het gehele coachingsproces.

In het veldonderzoek naar de bronnen van succesvolle coaching van Goldberg (2005) en Goldberg & Shaw (2007), noemden cliënten verschillende manieren voor de coach om het vertrouwen te winnen, zoals vriendelijkheid, empathie, respect en het gevoel te geven om de cliënt. Een andere belangrijke factor die door cliënten werd genoemd is integriteit. Dit kan een coach tonen door eerlijk, neutraal en betrouwbaar te zijn (Goldberg & Shaw, 2007). Bovendien is gebleken dat vertrouwen tijdsgebonden is (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Hoe meer positieve ervaringen en tijd iemand doorbrengt met een persoon, des te hoger het vertrouwen in die persoon wordt. Het is echter wel zo dat vertrouwen ook juist vanaf het begin erg sterk aanwezig kan zijn en zich kan ontwikkelen (Mayer, Davis & Schoorman,

1995; Jones & George, 1998). Vertrouwen bleek niet alleen belangrijk voor de daadwerkelijke verandering van cliënten, maar ook voor de mate van tevredenheid met coaching voor cliënten. Zo bevestigen de resultaten uit onderzoek van Boyce, Jackson en Neal (2010) het belang van vertrouwen en toewijding op prestaties en tevredenheid. Al met al zal vertrouwen in de coach een positieve bijdrage hebben op het intakegesprek en zal verder versterken tijdens een coachingstraject. Niet alleen verbetert het de communicatie tussen cliënt en coach, het zorgt er ook voor dat de daadwerkelijke veranderingen van de cliënt sterker zijn.

Relatie tussen coach en cliënt

In coaching bleek de relatie tussen coach en cliënt een rol te spelen in de effectiviteit van een coachingstraject (Bluckert, 2005; Gregory & Levy, 2011; Kemp, 2008; Ianiro & Kauffield, 2014; Baron & Morin, 2009; De Haan, Culpin, & Curd, 2011; Fluckiger, Del Re, Wampold, Symonds & Horvath, 2012; Gyllensten & Palmer, 2007; McKenna & Davis, 2009; Lai & McDowall, 2014). Zo is er gevonden dat tevredenheid met de relatie tussen coach en cliënt een voorspeller is van de effectiviteit van coaching (Grant, 2014). Het belang van de onderlinge relatie is al zichtbaar vanaf de eerste bijeenkomst tussen coach en cliënt (Sun, Deane, Crowe, Andresen & Oades, 2013). Het belang van de onderlinge relatie bleek ook uit onderzoek van Ianiro en Kauffeld (2014): het kan de tevredenheid van coach en cliënt na een traject voorspellen. Tevens bleek de relatie in het algemeen een groot effect op coaching te hebben: de onderlinge relatie tussen coach en cliënt is de belangrijkste voorspeller van de beoordeling van de cliënt (oftewel van tevredenheid) zowel na afloop van een coachingsessie of intakegesprek als het hele traject (De Haan, Duckworth, Birch & Jones, 2013).

Naast de constatering dat de relatie tussen coach en cliënt belangrijk is voor het intakegesprek, is het eveneens van belang om inhoudelijk naar die relatie te kijken. Zo bleek dat de kracht van de relatie en niet het type relatie tussen coach en cliënt bepalend is voor de daadwerkelijke verandering na een coachingstraject (De Haan, Duckworth, Birch & Jones, 2013, Bordin, 1979). De kracht van de relatie is het resultaat van hoe goed de coach en cliënt elkaar aanvullen en of er een overeenkomst is tussen hen. Indien een relatie onvoorwaardelijke acceptatie en respect van de coach voor de cliënt bevat, is dit een directe oorzaak van daadwerkelijke verandering (Van Woerkom, 2010). Bovendien bleek de relatie ook de factor te zijn die het sterkst door de coach kan worden beïnvloed en werd vastgesteld dat deze relatie zich voornamelijk vormt tijdens het eerste (intake)gesprek tussen coach en cliënt (Ianiro & Kauffield, 2014). Het is dus belangrijk dat de cliënt tijdens de intake een goede onderlinge relatie ervaart.

Een gerelateerd construct dat de relatie tussen cliënt en coach kan verklaren, is rapport. Tickle-Deignan en Rosenthal (1990) definiëren rapport als een staat van wederzijdse positiviteit, aandacht en imitatie (*mimicry*) die ontstaat als gevolg van expressief gedrag in een interactie. Rapport is dus niet alleen een verbale relatie, maar omvat ook de fysieke dimensies van de relatie. Rapport is vanuit verschillende onderzoeksgebieden bekeken, zoals (psycho-)therapie en mediation. In het onderzoek van Goldberg en Shaw (2007) werd door zowel coaches als hun cliënten rapport als belangrijkste factor voor effectieve coachingsuitkomsten genoemd. Door rapport in coaching te creëren, ontstaat er

een positieve, open en coöperatieve relatie tussen de coach en cliënt (Jap, Robertson, & Hamilton, 2011, Nadler, 2004, Boyce, Jackson & Neal, 2010). Hiermee wordt bewerkstelligd dat de cliënt bereid is om eerlijk en open te communiceren, waardoor de coach en cliënt een betere relatie kunnen opbouwen en tot betere resultaten kunnen komen. Het ontwikkelen van rapport kost tijd en wordt vanaf het begin van de relatie geleidelijk opgebouwd (Poitras, 2009; Tickle-Deignan & Rosenthal, 1990). Tijdens het intakegesprek moet hier dan ook de tijd en ruimte voor genomen worden: de positieve communicatie zal het bouwen van rapport mede bepalen (Jap, Robertson & Hamilton, 2011; Goldberg, 2005; Goldberg & Shaw, 2007). Zodra in een intakegesprek rapport is ontwikkeld, zal zowel de coach als de cliënt sneller tevreden zijn en zal de cliënt ook betere prestaties leveren (Boyce, Jackson & Neal, 2010).

Kortom: de relatie tussen coach en cliënt levert een belangrijke bijdrage aan een goed intakegesprek. Een positieve onderlinge relatie tussen coach en cliënt zorgt op meerdere manieren voor een positief intakegesprek: het stimuleert open communicatie tussen beide partijen, gestelde doelen worden makkelijker gehaald, en het zorgt in het algemeen voor betere coachingsuitkomsten (Grant, 2014; Jap, Robertson & Hamilton, 2011; Goldberg, 2005; Goldberg & Shaw, 2007). Dit bleek eveneens uit onderzoek van Van Woerkom (2010) die vaststelde dat een eenzijdige formele relatie minder effectief is dan een wederzijdse relatie waarbij er een diepere onderlinge relatie is tussen coach en cliënt. De kans op een positieve relatie kan worden vergroot door rapport te creëren.

Samenvattend, kan op basis van deze paragraaf worden gesteld dat een goed intakegesprek bestaat uit de volgende drie onderdelen: een intrinsiek of autonoom gemotiveerde cliënt, vertrouwen tussen de cliënt en coach en een goede onderlinge relatie tussen de coach en de cliënt. Deze drie factoren zijn belangrijk, omdat zij samen open, eerlijke en doelgerichte communicatie faciliteren. Daarbij leidt het zo goed mogelijk afstemmen van de doelen tot meer tevredenheid en effectiviteit aan het einde van het coachingstraject (Gessnitzer & Kauffeld, 2015).

2.2. De factoren die tevredenheid met een intakegesprek beïnvloeden

Nu bekend is hoe een goed intakegesprek er uitziet, zal er worden gekeken naar welke factoren tevredenheid met een intakegesprek bepalen. Tevredenheid is een construct dat bestaat uit meerdere subonderdelen. In deze paragraaf zullen de belangrijkste onderdelen van tevredenheid met betrekking tot een intakegesprek worden besproken.

Het begrip tevredenheid wordt in meerdere onderzoeken naar coaching als uitkomstmeetinstrument gebruikt (De Haan, Duckworth, Birch & Jones, 2013; Boyce, Jackson & Neal, 2010; Ely, Boyce, Nelson, Zaccaro, Hernez – Broome & Whyman, 2010; Gessnitzer & Kauffeld, 2015; Ianiro & Kauffeld, 2014; Ianiro, Schermuly & Kauffeld, 2013; Gregory & Levy, 2011). Met tevredenheid wordt er gekeken hoe een cliënt het intakegesprek en de coaching in het algemeen beoordeelt (Ely, Boyce, Nelson, Zaccaro, Hernez-Broome & Whyman, 2010). Tevredenheid omvat vijf dimensies, namelijk: tevredenheid met de eigen inbreng, tevredenheid met de inbreng van de gesprekspartner, tevredenheid met de onderlinge relatie, tevredenheid met de doorgemaakte verandering en

tevredenheid met praktische zaken rondom het intakegesprek en het traject (Graafland 2011; Eng, Coles, Heimberg & Safren, 2005). Voor dit onderzoek is de dimensie “tevredenheid met de doorgemaakte verandering” niet van belang, omdat er na het intakegesprek nog niet of nauwelijks een verandering heeft plaatsgevonden. Het coachingstraject is dan immers nog niet gestart. Aan de hand van de overige vier domeinen wordt tevredenheid met het intakegesprek in deze paragraaf verder uitgewerkt. Daarnaast wordt er in deze paragraaf wordt niet meer uitgebreid ingegaan op het domein “tevredenheid met de onderlinge relatie”, omdat dit in de vorige paragraaf al uitgebreid aan bod is gekomen.

Bijdrage cliënt

Tevredenheid met de eigen inbreng is in feite de eigen beoordeling van de mate van eigen motivatie tijdens het intakegesprek en het coachingstraject (De Haan, Duckworth, Birch & Jones, 2013; Ely, Boyce, Nelson, Zaccaro, Hernez-Broome & Whyman, 2010; Locke & Latham, 2002). Hoewel inzet niet per se hetzelfde is als motivatie, liggen de twee concepten wel in elkaars verlengde (Locke & Latham, 2002; Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001). Immers, hoe gemotiveerder je bent, hoe groter je inzet, en dat heeft vervolgens een positieve invloed op de resultaten. Tevredenheid met de eigen inzet tijdens een coachingstraject is dus eigenlijk de tevredenheid met de eigen mate van motivatie.

Deze redentatie is een versimpelde weergave van de *Goal Setting Theory* (Locke & Latham, 2002). Zo stelt de Goal Setting Theory dat als je jezelf hecht aan een doel, je er gemotiveerder mee aan de slag gaat, wat vervolgens weer een positief effect heeft op je prestaties. Als je volgens deze theorie dus een beoordeling van je eigen inzet bekijkt, bekijkt je je toewijding tot het bereiken van een bepaald doel. Deze toewijding aan een doel is volgens de Goal Setting Theory iemands motivatie om een doel te behalen (Locke & Latham, 2002). Door de eigen motivatie te beoordelen zullen cliënten volgens de Goal Setting Theory tot betere resultaten komen. De vraag “In hoeverre zet ik me in voor een doel?” kan eveneens worden geformuleerd als “In hoeverre ben ik gemotiveerd voor een doel?”. Binnen dit onderzoek betekent het beoordelen van de eigen inbreng, het beoordelen van de tevredenheid met de eigen motivatie. Hiermee wordt er gekeken of tevreden zijn met je eigen inzet ook daadwerkelijk de tevredenheid met het intakegesprek bepaalt.

Bijdrage coach

Beoordeling van betrokkenheid coach door cliënt

De tevredenheid van de cliënt met de bijdrage van de coach bestaat uit drie onderdelen: de betrokkenheid van de coach, de beoordeling van de cliënt over de input die de coach levert aan het gesprek en de voorkeurstijl van de cliënt. Een onderdeel dat voor cliënten erg belangrijk kan zijn, is de wijze waarop de cliënt zijn of haar coach beoordeelt. Immers, als de cliënt de coach als betrokken beoordeelt, zal hij/zij de coach meer vertrouwen, zal hij/zij meer tevreden zijn en zullen er betere resultaten worden behaald tijdens het coachingstraject (Jowett, 2013; Jowett & Ntoumanis, 2003). Eveneens is aangetoond dat de beoordeling van betrokkenheid tot meer positieve uitkomsten leidde (Jowett, 2013; Jowett & Ntoumanis, 2003). Betrokken coaches gaven cliënten namelijk het gevoel dat zij de relatie en de uitkomsten van de cliënt belangrijk vonden, waardoor de cliënt ook meer

vertrouwen in de coach kreeg (Jowett, 2013; Jowett & Ntoumanis, 2003). Een belangrijk onderdeel van de tevredenheid met de inbreng van de gesprekspartner is dus de betrokkenheid van de gesprekspartner.

Voorkeur voor coachstijl van cliënt

Een andere manier waarop cliënten de inbreng van een coach beoordelen, is door te kijken naar de stijl van de coach. Zo is er gevonden dat cliënten grofweg kunnen worden ingedeeld in cliënten die de voorkeur hebben voor een relationeel gerichte coach of juist voor een meer zakelijke/sturende coach (De Haan, Duckworth, Birch & Jones, 2013; Van Woerkom, 2010; Alberts, Heisterkamp & McPhee, 2005). Sturende/zakelijke coaches vinden het belangrijk om zich voornamelijk te focussen op de daadwerkelijke oplossing op de coachvraag, zijn meer actiegericht en zullen zich in mindere mate bezighouden met het aanpakken van de emoties van de klant. Relationele coaches daarentegen zullen juist wel de tijd nemen voor de emoties van de klant en zullen zich minder direct richten op de oplossing voor de coachvraag (De Haan, Duckworth, Birch & Jones, 2013; Van Woerkom, 2010; Ianiro, Schermuly & Kauffeld, 2013; Alberts, Heisterkamp & McPhee, 2005). De meeste coaches zullen aangeven dat zij beide stijlen bezitten en dat zij, afhankelijk van de voorkeur van de cliënt, een bepaalde stijl in meer of mindere mate zullen gebruiken tijdens het traject. De coachstijl is dus niet iets dat vaststaat, maar kan wisselen van traject naar traject en van sessie tot sessie (Van Woerkom, 2010; Bono, Purvanova, Towler & Peterson, 2009).

De stijl van een coach bepaalt ook het type gedrag dat hij of zij tijdens het intakegesprek toont. Zo zullen zakelijke coaches meer dominant gedrag vertonen en relationele coaches meer affiliatie of vriendelijk gedrag (Ianiro & Kauffeld, 2014; Van Woerkom, 2010). De verhouding tussen dominant en vriendelijk gedrag tussen coach en cliënt moet in balans zijn en is een goede voorspeller van tevredenheid van zowel de coach als van de cliënt (Ianiro & Kauffeld, 2014). De mate van dominant/vriendelijk gedrag van de coach wordt niet alleen bepaald door stijl. Ook de stemming van de coach kan het gedrag beïnvloeden. Zo bleek uit onderzoek dat de stemming van de coach voorafgaand aan een gesprek bepalend was voor de mate van dominant of vriendelijk gedrag die er tijdens de sessie door de coach werd getoond. Dit had vervolgens ook weer effect op hoe coach en cliënt de sessie beoordeelden (Ianiro & Kauffeld, 2014).

De verwachting van een cliënt over de coachstijl van een coach bleek een belangrijke rol te spelen in eerder onderzoek (Kowalski & Casper, 2007; De Haan, Duckworth, Birch & Jones, 2013; Bono, Purvanova, Towler & Peterson, 2009; Kombarakaran, Yang, Baker & Fernandes, 2008; Van Woerkom, 2010; Kemp, 2008). Zo bleek dat als een cliënt een heel andere verwachting bij een coach heeft, dit invloed kan hebben op de tevredenheid met een intakegesprek (Kowalski & Casper, 2007; De Haan, Duckworth, Birch & Jones, 2013; Bono, Purvanova, Towler & Peterson, 2009; Kombarakaran, Yang, Baker & Fernandes, 2008; Van Woerkom, 2010; Kemp, 2008). Als de voorkeursstijl van een cliënt niet wordt getoond door de coach, zal de cliënt het gevoel krijgen dat de coach hem/haar niet begrijpt. Dit heeft vele nadelige gevolgen voor de effectiviteit van het coachingstraject, maar vooral voor de subjectieve ervaring van tevredenheid met het coachingstraject.

Als daarentegen de voorkeursstijl van de cliënt en de coach overeenkomen, zal dit de tevredenheid van de cliënt flink verhogen. De cliënt zal het gevoel krijgen dat de coach hem/haar begrijpt en zich kan inleven in het coachprobleem en dus met betere oplossingen zal komen (Bono, Purvanova, Towler & Peterson, 2009; Kombarakaran, Yang, Baker & Fernandes, 2008; Van Woerkom, 2010; Kemp, 2008; Grant, 2014).

Samenvattend is het met betrekking tot de coachstijl met name belangrijk dat die voldoet aan de verwachtingen van de cliënt. Tevens zijn de stemming van de coach voorafgaand aan het coachgesprek en de verhouding tussen dominant en vriendelijk gedrag bepalend voor de tevredenheid van de cliënt.

De bekwaamheid van de coach

De bijdrage van de coach aan het intakegesprek wordt beïnvloed door diens bekwaamheid.

Wetenschappelijke literatuur toont aan dat de bekwaamheid van de coach belangrijk is voor effectieve intakegesprekken. Zo zijn de rol van de persoonlijkheid van de coach en de rol van intakegesprekken in effectieve coaching zijn in recent onderzoek bekeken (De Graaf, 2016). In deze correlatieve vragenlijststudie werd de rol van de persoonlijkheid van een coach (onder andere de Big Five persoonlijkheidskenmerken en empathie) op effectieve intakegesprekken bekeken. Hierbij werd een intakegesprek als succesvol beschouwd wanneer de coachee na de intake doorging met het coachingstraject. Er bleken geen significante correlaties tussen persoonlijkheid en succesvolle intakegesprekken, maar wel een positieve correlatie tussen empathie van de coach en een succesvol intakegesprek: een coach met een groot empathisch vermogen bleek meer succesvolle intakegesprekken te hebben. De vaardigheid empathie van een coach is dus belangrijk. Het is echter de vraag of alleen deze vaardigheid of meerdere de bekwaamheid van een coach bepalen.

Er zijn verschillende manieren om naar de bekwaamheid van de coach te kijken, zoals vanuit de persoonlijkheid van de coach, de opleiding van de coach en het cognitieve vermogen van de coach. Ook de vaardigheden en technieken van de coach zijn bepalend in de beoordeling van kwaliteit door de cliënt (De Haan, Duckworth, Birch & Jones, 2013). De vier meest onderzochte onderdelen om de bekwaamheid van de coach tijdens een coachingstraject te beoordelen worden hieronder verder uitgewerkt: de opleidingsachtergrond van de coach, de ervaring van de coach, de emotionele intelligentie en de cognitieve vaardigheden van de coach.

Uit onderzoek is gebleken dat de opleidingsachtergrond van een coach tijdens een intakegesprek invloed heeft op de tevredenheid van de cliënt (Sun, Deane, Crowe, Andresen & Oades, 2013). Het is een essentieel onderdeel om als coach de emotionele reactie van een cliënt en de rationalisaties achter hun gedrag te begrijpen (Lai & McDowall, 2014). Ook bleek de achtergrond van een coach van invloed op de relatie tussen coaching en gedragsaanpassing (Sonesh et al., 2015). Bij sommige achtergronden waren de relatie tussen coaching en gedragsveranderingen sterker dan bij andere achtergronden: coaches die zowel psychologie als een andere opleiding hadden gevolgd presteerden beter dan coaches die alleen psychologische of juist niet-psychologische opleidingen

hadden gevolgd (Sonesh et al, 2015; Bono, Purvanova, Towler & Peterson, 2009). Een andere opvallende bevinding is dat coaches met een bepaalde achtergrond ook een bepaald soort cliënten aantrekt (Bono, Purvanova, Towler & Peterson, 2009). Zo zullen coaches met een achtergrond in de psychologie vaker cliënten met emotionele problemen helpen, terwijl coaches met een zakelijke/economische achtergrond vaker cliënten met werk gerelateerde problemen helpen. De achtergrond van de coach is daarmee ook een factor die bijdraagt aan de fit tussen coach en cliënt en hij bepaalt dus hoe sterk de invloed van coaching is in het daadwerkelijk realiseren van gedragsverandering na een coachingstraject.

Een andere factor die van invloed kan zijn op de tevredenheid met een coach, is de ervaring van de coach. In de wetenschappelijke literatuur zijn er wisselende resultaten gevonden over de rol van de ervaring van een coach in de effectiviteit/uitkomsten binnen coaching. Zo bleek dat specifiek de ervaring van een coach geen invloed had op de onderlinge relatie tussen coach en cliënt (De Haan, Duckworth, Birch & Jones, 2013) en dat ook onervaren coaches een goede relatie kunnen opbouwen met een cliënt (Kivlighan, Patton & Foote, 1998; Grant 2007). De ervaring van de coach lijkt echter een voor de hand liggende voorspeller van tevredenheid omdat coaches met meer ervaring beter weten hoe ze met bepaalde situaties om moeten gaan (Mallinckrodt & Nelson, 1991; Summers & Barber, 2003). Dit bleek echter een "schijneffect" te zijn: tevredenheid met de ervaring van de coach is voor cliënten belangrijk, ondanks het feit dat ervaring an sich geen invloed heeft op de uitkomsten van een coachingstraject (Berry, Ashby, Gnilka & Matheny, 2011; Grant, 2014, Summers & Barber, 2003; Kivlighan, Patton & Foote, 1998; Mallinckrodt & Nelson, 1991). Als cliënten dus denken dat hun coach meer ervaren is, zullen zij betere prestaties behalen. Op basis van de literatuur kan er dan ook geconcludeerd worden dat de ervaring van de coach voor de resultaten van de cliënt geen effect heeft. Het is echter wel zo dat cliënten de ervaring van hun coach belangrijk vinden en tot betere prestaties komen als zij het idee hebben dat een coach veel ervaring heeft. Kortom: ervaring van de coach heeft geen direct effect op de uitkomsten, maar is wel een belangrijke factor voor het bepalen van tevredenheid van cliënten met diens coach.

De laatste manier waarop tevredenheid over de bekwaamheid van de coach kan worden bekeken, is vanuit het perspectief van de emotionele intelligentie en cognitieve vaardigheden van een coach. De rol van emoties in coaching is in de wetenschappelijke literatuur veel besproken, omdat persoonlijke verandering zelden zonder emotie gepaard gaat (Grant, 2007, Cox & Bachkirova, 2007). Dit betekent dat een coach in staat moet zijn met de emoties die aanwezig zijn tijdens de coaching om te gaan (Lai & McDonall, 2014; Grant, 2007).

Een construct dat de omgang met emoties bekijkt, is emotionele intelligentie (EI). Emotionele intelligentie is de capaciteit om emoties zowel in jezelf als in anderen te identificeren, begrijpen, managen en gebruiken (Boland & Ross, 2010; Goleman, 1996; Grant, 2007). Emotionele intelligentie wordt gezien als een constante persoonlijkheidstrekk (Petrides, 2010; Libbrecht, Beuckelaer, Lievens & Ruckstuhl, 2014). Het is voor coaches belangrijk zich te kunnen verplaatsen in hun cliënt en om te kunnen gaan met complexe vraagstukken. Zo is er meermaals aangetoond dat coaches met hogere

emotionele intelligentie tot betere resultaten kwamen in coaching dan coaches met lagere emotionele intelligentie (Cox & Bachkirova, 2007; Grant, 2007; Gregory & Levy, 2011; De Haan, Culpin & Curd, 2011; McKenna & Davis, 2009). Emotionele intelligentie speelt dus een belangrijke rol in coaching.

Cognitieve vaardigheden zijn voornamelijk in de jaren '70 en '80 vaak onderzocht in (psycho-) therapie. Cognitieve vaardigheden vormen een construct dat bestaat uit meerdere factoren, zoals geheugen, spatieel redeneren, emotioneel inzicht, verbaal redeneren, probleemoplossing en patroonherkenning. Dit wordt doorgaans gemeten met testen die bestaan uit verschillende subtesten die samen de score van algemene cognitieve vaardigheden bepalen. Cognitieve vaardigheden zijn dus simpel gezegd een verzameling van verschillende vormen van cognitie, zoals het geheugen, emotioneel, verbaal, spatieel en algemeen inzicht. (Boyatzis et al., 2015; Flynn, 2007; Lubinski, 2004; Marcus, Goffin, Johnston & Rothstein, 2007). Cognitieve vaardigheden bleken op verschillende manieren positief aan therapeutische uitkomsten gerelateerd te zijn (Duys & Hedstrom, 2000; Schroder, Driver & Streutfort, 1967; Jennings & Skovholt, 1999). Therapeuten met hogere cognitieve vaardigheden konden zich beter verplaatsen in andere referentiekaders (Schroder, Driver & Streutfort, 1967), stelden betere klinische diagnoses op (Holloway & Wolleat, 1980) en konden beter omgaan met complexe cliënten (Kimberlin & Friesen, 1980) dan therapeuten met lagere cognitieve vaardigheden. De aanwezigheid van hogere cognitieve vaardigheden bij therapeuten heeft dus verschillende voordelen in therapie-uitkomsten. Deze resultaten bij therapeuten kunnen goed worden vertaald naar de coachliteratuur. Zoals eerder gezegd is emotionele intelligentie belangrijk, omdat een coach daardoor beter in staat is om te gaan met zijn eigen emoties en de emoties van de cliënt. De cliënt zal zo het gevoel krijgen te worden begrepen door de coach, wat vervolgens zowel de prestatie van de cliënt als de tevredenheid van de cliënt ten goede komt. Zowel de emotionele intelligentie als cognitieve vaardigheden van een coach kunnen de beoordeling van tevredenheid dus positief beïnvloeden.

Concluderend kan tevredenheid met de kunde van de coach dus op vier domeinen worden beoordeeld: de opleidingsachtergrond van een coach, de ervaring van de coach, de emotionele intelligentie en de cognitieve vaardigheden van een coach. Een combinatie van deze onderdelen leidt tot een algemeen beeld van de tevredenheid met de bekwaamheid van een coach. Ook de betrokkenheid van een coach en de voorkeurscoachstijl van een cliënt bepalen dus hoe tevreden cliënten zijn met een coach tijdens het intakegesprek en het coachingstraject.

Praktijkzaken

Tot slot wordt er nu gekeken naar de vierde dimensie die tevredenheid met een intakegesprek kan beïnvloeden, betreffende praktische zaken. Er zijn tal van praktische zaken die tevredenheid kunnen beïnvloeden, die niet direct met de inhoud van het coachingstraject te maken hebben. In de literatuur worden onder andere de volgende zaken genoemd: de coachingsruimte waarin de gesprekken plaatsvinden (Rossett & Marino, 2005), de kosten van het traject (Odden, Archibald, Fermanich & Gallagher, 2002) en de mate van sociale steun vanuit de omgeving van een cliënt (Baron & Morin, 2009; De Haan, Culpin & Curd, 2011). Hoe beter deze factoren aansluiten bij de verwachtingen van

de cliënt, des te hoger zal de tevredenheid van de cliënt zijn (Rossett & Marino, 2005; Odden, Archibald, Fermanich & Gallagher, 2002; Baron & Morin, 2009; De Haan, Culpin & Curd, 2011). Zo bleek dat als cliënten de coachingsruimte als neutraal beoordelen, zij beter met de emoties en veranderingen van coaching om kunnen gaan (Rossett & Marino, 2005). Dit kan van invloed zijn op de tevredenheid met het intakegesprek en bevestigt op een andere manier dan inhoudelijk dat de klant dus een fit met de coach en het coachingstraject heeft.

Wat betreft de kosten maakt elke cliënt een afweging tussen zijn of haar verwachtingen en de daadwerkelijke kosten. Worden deze verwachtingen gehaald en/of overtroffen, dan vormen de kosten slechts een kleine drempel (Odden, Archibald, Fermanich & Gallagher, 2002). Als de verwachtingen daarentegen niet worden gehaald, zijn cliënten meer ontevreden en zullen zij ook het traject niet aangaan (Odden, Archibald, Fermanich & Gallagher, 2002).

Sociale steun is daarnaast een belangrijk en veel onderzocht onderdeel van een goede uitkomst in therapie en coaching (Kombarakaran, Yang, Baker & Fernandes, 2008; Taylor, 2001; Jones & Bright, 2001). Uit onderzoek blijkt meermaals dat positieve resultaten en daadwerkelijke gedragsverandering samenhangen met de aanwezigheid van steun vanuit de omgeving van de cliënt. Zo bleek dat dit van belang is om daadwerkelijke verandering na een coachingstraject te zien. Emotionele ondersteuning van de omgeving maakt namelijk dat de cliënt met aandacht het coachingstraject in gaat (Kombarakaran, Yang, Baker & Fernandes, 2008), wat ervoor zorgt dat hij of zij beter in staat is om de gestelde doelen te behalen. Het is dus belangrijk dat er wordt gekeken of cliënten tevreden zijn met de praktijkzaken rondom het intakegesprek.

Samengevat is er in deze paragraaf vastgesteld dat de tevredenheid met het intakegesprek gemeten kan worden met de volgende vier dimensies: tevredenheid met de eigen inbreng, tevredenheid met de inbreng van de gesprekspartner, tevredenheid met de onderlinge relatie en tevredenheid met praktische zaken rondom het intakegesprek en het traject.

8. Literatuurlijst

- Alberts, J. K., Heisterkamp, B. L., & McPhee, R. M. (2005). Disputant perceptions of and satisfaction with a community mediation program. *International Journal of Conflict Management*, 16(3), 218-244.
- Baron, L., & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85-106.
- Bennett, J. L. (2006). An agenda for coaching-related research: A challenge for researchers. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(4), 240.
- Berry, R. M., Ashby, J. S., Gnilka, P. B., & Matheny, K. B. (2011). A comparison of face-to-face and distance coaching practices: Coaches' perceptions of the role of the working alliance in problem resolution. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(4), 243.
- Bluckert, P. (2005). Critical factors in executive coaching—the coaching relationship. *Industrial and Commercial Training*, 37(7), 336-340.
- Boland, M. J., & Ross, W. H. (2010). Emotional intelligence and dispute mediation in escalating and de-Escalating situations. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(12), 3059-3105.
- Bono, J. E., Purvanova, R. K., Towler, A. J., & Peterson, D. B. (2009). A survey of executive coaching practices. *Personnel Psychology*, 62(2), 361-404.
- Bordin, E. S. (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance. *Psychotherapy: Theory, research & practice*, 16(3), 252.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Van Oosten, E. B. (2015). Illuminating the scholarship of coaching. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2), 149-151.
- Boyce, L. A., Jackson, R. J., & Neal, L. J. (2010). Building successful leadership coaching relationships: Examining impact of matching criteria in a leadership coaching program. *Journal of Management Development*, 29(10), 914-931.
- Butler, J. K. (1999). Trust expectations, information sharing, climate of trust, and negotiation effectiveness and efficiency. *Group & Organization Management*, 24(2), 217-238.

- Cox, E., & Bachkirova, T. (2007). Coaching with emotion: How coaches deal with difficult emotional situations. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 178-189.
- Davies, G. M., Santanello, N., & Lipton, R. (2000). Determinants of patient satisfaction with migraine therapy. *Cephalalgia*, 20(6), 554-560.
- De Meuse, K. P., Dai, G., & Lee, R. J. (2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Beyond ROI? *Coaching: An international journal of theory, research and practice*, 2(2), 117-134.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of self-determination theory. *The Oxford handbook of human motivation*, 85-107.
- Duys, D. K., & Hedstrom, S. M. (2000). Basic counselor skills training and counselor cognitive complexity. *Counselor Education and Supervision*, 40(1), 8-18.
- Ebner, N., & Thompson, J. (2014). @ Face Value? Nonverbal Communication & Trust Development in Online Video-Based Mediation. *Forthcoming, International Journal of Online Dispute Resolution*, 2014, 1-37.
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 585-599.
- Eng, W., Coles, M. E., Heimberg, R. G., & Safren, S. A. (2005). Domains of life satisfaction in social anxiety disorder: Relation to symptoms and response to cognitive-behavioral therapy. *Journal of Anxiety Disorders*, 19(2), 143-156.
- Ferguson, Y. L., & Sheldon, K. M. (2010). Should goal-strivers think about "why" or "how" to strive? it depends on their skill level. *Motivation and Emotion*, 34(3), 253-265.

- Flückiger, C., Del Re, A. C., Wampold, B. E., Symonds, D., & Horvath, A. O. (2012). How central is the alliance in psychotherapy? A multilevel longitudinal meta-analysis. *Journal of Counseling Psychology, 59*(1), 10-17.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior, 26*(4), 331-362.
- Gerkenmeyer, J. E., & Austin, J. K. (2005). Development and testing of a scale measuring parent satisfaction with staff interactions. *The Journal of Behavioral Health Services & Research, 32*(1), 61-73.
- Gessnitzer, S., & Kauffeld, S. (2015). The working alliance in coaching: Why behavior is the key to success. *The Journal of Applied Behavioral Science, 51*(2), 177-197.
- Giesen, D., Meertens, V., Vis-Visschers, R., & Beukenhorst, D. (2010). Vragenlijstontwikkeling. Geraadpleegd op 21 juli 2017 van <https://www.cbs.nl/nr/rdonlyres/f8fb2360-c9a3-4379-8314-9c13c2938fce/0/2010x3705pub.pdf>
- Goldberg, S. B. (2005). The secrets of successful mediators. *Negotiation Journal, 21*(3), 365-376.
- Goldberg, S. B., & Shaw, M. L. (2007). The secrets of successful (and unsuccessful) mediators continued: Studies two and three. *Negotiation Journal, 23*(4), 393-418.
- Goleman, D. (1997). Emotional Intelligence: why it can matter more than IQ. *The Psychologist-Manager journal, 1*(1), 21-22.
- Graaf, P., de. 2016. *The Role of Empathy and Personality in the Transition Rate of Coaches*. (Masterthese Vrije Universiteit Amsterdam), 1-21.
- Graafland, E. (2011). *Cliënttevredenheid over therapeutische behandelingen binnen Zonnehuizen* (Masterthese Universiteit van Leiden). Geraadpleegd op 11 juli 2017 van <https://openaccess.leidenuniv.nl/handle/1887/18958>
- Grant, A. M. (2007). Enhancing coaching skills and emotional intelligence through training. *Industrial and commercial training, 39*(5), 257-266.
- Grant, A. M. (2010). It takes time: A stages of change perspective on the adoption of workplace coaching skills. *Journal of Change Management, 10*(1), 61-77.

- Grant, A. M. (2014). Autonomy support, relationship satisfaction and goal focus in the coach– coachee relationship: Which best predicts coaching success? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 7, 18–38.
- Grant, A. M., & Cavanagh, M. (2007). Evidence-based coaching: Flourishing or languishing? *Australian Psychologist*, 42(4), 239-254.
- Grant, A. M., Cavanagh, M. J., & Parker, H. M. (2010). The state of play in coaching today: A comprehensive review of the field. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 25, 125–167.
- Gregory, J. B., & Levy, P. E. (2011). It's not me, it's you: A multilevel examination of variables that impact employee coaching relationships. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(2), 67.
- Gyllensten, K., & Palmer, S. (2007). The coaching relationship: An interpretative phenomenological analysis. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 168-177.
- 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.
- Haan, E., de, Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65, 40–57.
- Holloway, E. L., & Wolleat, P. L. (1980). Relationship of counselor conceptual level to clinical hypothesis formation. *Journal of Counseling Psychology*, 27(6), 539.
- Horvath, A. O. (2001). The alliance. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 38(4), 365-372.
- Ianiro, P. M., & Kauffeld, S. (2014). Take care what you bring with you: How coaches' mood and interpersonal behavior affect coaching success. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 66(3), 231.
- Ianiro, P. M., & Kauffeld, S. (2014). Take care what you bring with you: How coaches' mood and interpersonal behavior affect coaching success. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 66(3), 231.

- Ianiro, P. M., Schermuly, C. C., & Kauffeld, S. (2013). Why interpersonal dominance and affiliation matter: an interaction analysis of the coach-client relationship. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6(1), 25-46.
- Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 23(21), 1789-1805.
- Jap, S., Robertson, D. C., & Hamilton, R. (2011). The dark side of rapport: Agent misbehavior face-to-face and online. *Management Science*, 57(9), 1610-1622.
- Jennings, L., & Skovholt, T. M. (1999). The cognitive, emotional, and relational characteristics of master therapists. *Journal of counseling psychology*, 46(1), 3.
- Jones, F., & Bright, J. (2001). *Stress: Myth, theory and research*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of management review*, 23(3), 531-546.
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. (2015). The Effectiveness of Workplace Coaching: A Meta-analysis of Learning and Performance Outcomes from Coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89, 249-277.
- Jowett, S., & Ntoumanis, N. (2003). The Greek coach-athlete relationship questionnaire (GrCart-Q): Scale construction and validation. *International Journal of Sport Psychology*, 34, 101-124.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kemp, T. (2008). Self-management and the coaching relationship: Exploring coaching impact beyond models and methods. *International Coaching Psychology Review*, 3(1), 32-42.
- Kimberlin, C. L., & Friesen, D. D. (1980). Sex and conceptual level empathic responses to ambivalent affect. *Counselor Education and Supervision*, 19(4), 252-258.
- Kivlighan, D. M., Jr., Patton, M. J., & Foote, D. (1998). Moderating effects of client attachment on the counselor experience–working alliance relationship. *Journal of Counseling Psychology*, 45(3), 274-278.

- Kombarakaran, F. A., Yang, J. A., Baker, M. N., & Fernandes, P. B. (2008). Executive coaching: it works!. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 78.
- Kowalski, K., & Casper, C. (2007). The coaching process: An effective tool for professional development. *Nursing Administration Quarterly*, 31(2), 171-179.
- Lai, Y., & McDowall, A. (2014). A systematic review (SR) of coaching psychology: Focusing on the attributes of effective coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 9(2), 118-134.
- Lee, S. M. (2013). Mediator Impartiality and Mediator Interest. *Theses and Dissertations-Political Science*. Paper 8.
- LeVois, M., Nguyen, T. D., & Attkisson, C. C. (1981). Artifact in client satisfaction assessment: Experience in community mental health settings. *Evaluation and Program Planning*, 4(2), 139-150.
- Libbrecht, N., Beuckelaer, A. D., Lievens, F., & Rockstuhl, T. (2014). Measurement invariance of the Wong and Law emotional intelligence scale scores: does the measurement structure hold across Far Eastern and European countries? *Applied Psychology*, 63(2), 223-237.
- Linley, P. A. (2006). Coaching Research: who? what? where? when? Why? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 4(2), 1-7.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705.
- Mallinckrodt, B., & Nelson, M. L. (1991). Counselor training level and the formation of the psychotherapeutic working alliance. *Journal of Counseling Psychology*, 38(2), 133.
- Martin, D. J., Garske, J. P., & Davis, M. K. (2000). Relation of the therapeutic alliance with outcome and other variables: a meta-analytic review. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 68(3), 438.
- Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59, 507-536.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.

- McCarthy, W. (1985). The role of power and principle in getting to yes. *Negotiation Journal*, 1(1), 59-66.
- McKenna, D. D., & Davis, S. L. (2009). Hidden in plain sight: The active ingredients of executive coaching. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 244-260.
- Nadler, J. (2004). Rapport in negotiation and conflict resolution. *Marquette Law Review*, 87, 875-882.
- Odden, A., Archibald, S., Fermanich, M., & Gallagher, H. A. (2002). A cost framework for professional development. *Journal of Education Finance*, 28(1), 51-74.
- Parsloe, E. (2009). *Coaching and mentoring: Practical conversations to improve learning*. London: Kogan Page Publishers.
- Passmore, J., & Gibbes, C. (2007). The state of executive coaching research: What does the current literature tell us and what's next for coaching research? *International Coaching Psychological Review*, 2(2), 116-128.
- Passmore, J., Peterson, D. B., & Freire, T. (2013). *The Psychology of Coaching and Mentoring*. The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring, 1-11.
- Pelletier, L. G., Fortier, M. S., Vallerand, R. J., & Brière, N. M. (2001). Associations among perceived autonomy support, forms of self-regulation, and persistence: A prospective study. *Motivation and emotion*, 25(4), 279-306.
- Petrides, K. V. (2010). Trait emotional intelligence theory. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 136-139.
- Poitras, J. (2009). What makes parties trust mediators? *Negotiation Journal*, 25(3), 307-325.
- Poitras, J. (2013). The strategic use of caucus to facilitate parties' trust in mediators. *International Journal of Conflict Management*, 24(1), 23-39.
- Raue, P. J., Goldfried, M. R., & Barkham, M. (1997). The therapeutic alliance in psychodynamic-interpersonal and cognitive-behavioral therapy. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65(4), 582.
- Rossett, A., & Marino, G. (2005). If coaching is good, then e-coaching is. *T AND D*, 59(11), 46.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2008). A self-determination theory approach to psychotherapy: The motivational basis for effective change. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 186.
- Safran, J. D., & Muran, J. C. (2000). *Negotiating the therapeutic alliance: A relational treatment guide*. New York: Guilford Press.
- Sonesh, S. C., Coultas, C. W., Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Benishek, L. E., & Salas, E. (2015). The power of coaching: a meta-analytic investigation. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(2), 73-95.
- Steentjes, M. (2013) *Het belang van de Intakeprocedure bij Psychotherapie voor Persoonlijkhedsproblematiek: Psychische Klachten, Motivatie, Demoralisatie en Patiënttevredenheid*. Masterthese Klinische Psychologie, Faculteit Maatschappij- en Gedragwetenschappen. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Summers, R. F., & Barber, J. P. (2003). Therapeutic alliance as a measurable psychotherapy skill. *Academic Psychiatry*, 27(3), 160-165.
- Sun, B. J., Deane, F., Crowe, T., Andresen, R., Oades, L. G., & Ciarrochi, J. (2013). A preliminary exploration of the working alliance and 'real relationship' in two coaching approaches with mental health workers. *International Coaching Psychology Review*. 8(2), 6-17.
- Taylor, S.E. (2011). Social support: A review. In: *The Handbook of Health Psychology*, pp. 189-214. Oxford: Oxford University Press.
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1-18.
- Tickle-Deigen, L., & Rosenthal, R. (1990). The nature of rapport and its nonverbal correlates. *Psychological inquiry*, 1(4), 285-293.

Vansteenkiste, M., Ryan, R., & Deci, E. (2008). Self-determination theory and the explanatory role of psychological needs in human well-being. In: *Capabilities and happiness* (pp. 187-223). Oxford: Oxford University Press.

Vansteenkiste, M., Simons, J., Soenens, B., & Lens, W. (2004). How to become a persevering exerciser? Providing a clear, future intrinsic goal in an autonomy-supportive way. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 26(2), 232-249.

Vansteenkiste, M., Zhou, M., Lens, W., & Soenens, B. (2005). Experiences of autonomy and control among Chinese learners: Vitalizing or immobilizing? *Journal of educational psychology*, 97(3), 468.

Welton, G. L., & Pruitt, D. G. (1987). The Mediation Process The Effects of Mediator Bias and Disputant Power. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 13(1), 123-133.

Woerkom, M., van. (2010). The relationship between coach and coachee: a crucial factor for coaching effectiveness. In: *Learning through practice* (pp. 256-267). Springer Netherlands.

Yiu, T. W. & Lai, W. Y. (2009). Efficacy of trust-building tactics in construction mediation. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(8), 683-689.