

De 10 geboden van een succesvolle coachingrelatie

Stephen Steijger, Erik de Haan

Wat maakt coaching écht effectief? Elke coach en coachee is uniek, en toch zijn er fundamentele principes die de coachrelatie tussen beiden versterken. Erik de Haan, hoogleraar organisatieontwikkeling & coaching, onderzoekt dit al meer dan 20 jaar. Recent heeft hij zijn beroemde '10 geboden voor coaches' geactualiseerd. De sleutel tot een succesvol coachingstraject blijkt vooral te liggen in de relatie tussen coach en cliënt. Redactielid Stephen Steijger dook in deze vernieuwde inzichten en sprak Erik online vanuit zijn verblijfplaats in Londen. Welke lessen kunnen coaches hieruit trekken en hoe evalueer je een traject? Ontdek in dit artikel hoe jij de impact van coaching kunt vergroten.

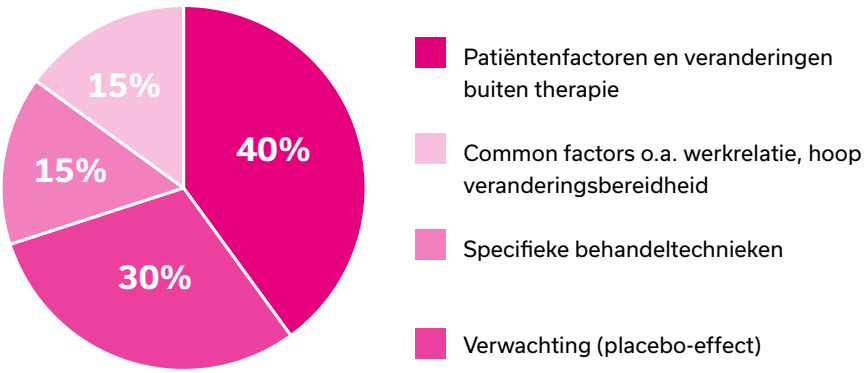
Helpt coaching en waarom? Erik de Haan onderzocht dit aan de hand van 160 onafhankelijke studies naar de resultaten van coaching, waaronder 35 gerandomiseerde en gecontroleerde onderzoeken. In zijn boek *Liefde boven angst* vat hij de resultaten samen en laat zien hoe effectief coaching kan zijn, wat de werkzame ingrediënten zijn en de mogelijke resultaten van coaching. Een intrigerende bevinding is dat coaching niet werkt als een 'eenvoudige pil'. Coaching is effectief gebleken voor een breed scala aan doelen, variërend van efficiencywinsten (bijvoorbeeld callcentertijden, aantallen productie-eenheden per dag), kwaliteitsverbeteringen (bijvoorbeeld bij gevoelige gesprekken), verbeterde gezondheid, en compensatie van risico's op ontsporing bij leiderschap en loopbaantransities (bijvoorbeeld hogere re-integratiepercentages en baanbehoud).

De kwaliteit van de relatie is doorslaggevend

Wat maakt coaching nu echt krachtig? Hoe kun je effectief begeleiden zonder precies te weten wat het verschil maakt? Uit diverse onderzoeken naar de succesfactoren blijkt telkens weer dat de kwaliteit van de relatie tussen coach en coachee doorslaggevend is. Of het nu wordt omschreven als 'vertrouwen', 'band' of 'werkalliantie', de relatie blijkt de sterkste voorspeller van een succesvol coachtraject.

Interessant is dat dit inzicht aansluit bij wetenschappelijk onderzoek binnen de psychotherapie, een vakgebied dat al veel langer bestaat. Studies tonen aan dat dezelfde werkzame factoren in coaching een rol spelen als in therapie. Het essentiële verschil? Coaching en therapie lijken qua dienstverlening op elkaar, maar verschillen in hun focus: therapie helpt cliënten van 'kwakkelend' naar 'gemiddeld', terwijl coaching zich richt op groei van 'gemiddeld' naar 'excellent'. Ook wordt er bij psychotherapie meer problematiek besproken die zich uitstrekt van werk naar privé en andere levensgebieden, terwijl coaching zich beperkt tot werkgerelateerde vragen.

Toch leggen veel coachingrichtlijnen de nadruk op de coach zelf en op specifieke methodieken. Ten onrechte, stelt Erik de Haan. Het gaat in de kern om de relatie tussen coach en cliënt. Hij verwijst hierbij naar de cirkel van Lambert (figuur 1), die benadrukt dat de werkalliantie het fundament is van effectieve coaching. De gekozen methodiek blijkt 'slechts' 15% van het totale effect te bepalen. Dat wisten we in de jaren negentig, nu weten we dat het zelfs minder is dan 8%.



Figuur 1. Cirkel van Lambert

Coaching en therapie lijken qua dienstverlening op elkaar, maar verschillen in hun focus: therapie helpt cliënten van 'kwakkelend' naar 'gemiddeld', terwijl coaching zich richt op groei van 'gemiddeld' naar 'excellent.

Wat bepaalt de effectiviteit van coaching?

De cirkel van Lambert is een model dat het totale effect van psychotherapie visualiseert als een taartdiagram. Deze taart wordt opgedeeld in verschillende factoren die bijdragen aan de effectiviteit van therapie. Hoewel dit een vereenvoudigde weergave is van een veel complexer proces, biedt het waardevolle inzichten.
Een belangrijk punt van kritiek is dat Lambert geen rekening hield met interacties tussen factoren. Zo kunnen kenmerken van een cliënt invloed hebben op de therapeutische relatie, wat het effect van een interventie kan versterken of juist afzwakken. Bovendien is het in wetenschappelijk onderzoek vrijwel onmogelijk om de impact van één enkele factor volledig geïsoleerd te meten.

Toch wijst onderzoek uit dat gemeenschappelijke elementen die in elke professionele begeleidingsvorm terugkomen, zoals de werkrelatie tussen coach en coachee, ten minste 30% van het succes bepalen. Dit suggereert dat de relatie vaak een grotere rol speelt dan de specifieke methodieken of technieken die worden toegepast. Hoe is anders te verklaren dat cognitieve therapie, gedragsactivatie en interpersoonlijke therapie allemaal even effectief blijken bij de behandeling van depressie?

Daarnaast is er nog een cruciale factor: de coachee zelf. Persoonlijkheid, mindset, veerkracht en een ondersteunende omgeving blijken voor een groot deel (meer dan 40%) te bepalen hoeveel vooruitgang iemand boekt. Oftewel: het begint allemaal bij jezelf.

De 10 geboden van effectieve coaching

Op basis van die meta-analyses in de psychotherapie en ander onderzoek heeft Erik de Haan de volgende 'Tien Geboden' geformuleerd voor de coach:

1. Eerst, niet schaden

Wordt hier de juiste interventie ingezet? Misschien was een functioneringsgesprek of een communicatietraining adequater. Of een doorverwijzing naar een counselor of klinisch psycholoog. Coaching moet waarde toevoegen. Het lijkt vanzelfsprekend, maar onzorgvuldige interventies kunnen meer kwaad dan goed doen. Bij twijfel: liever niets doen dan een aanpak die mogelijk averechts werkt.

2. Heb vertrouwen

Een coach die vasthoudt aan ethische principes en oprecht het beste voor de coachee wil, heeft een grote kans op succes. Onderzoek toont aan dat coaching-interventies effectief zijn, mits ze met integriteit en toewijding worden toegepast. Je hoeft niet beter te zijn dan andere coaches, het gaat erom dat je professioneel en consistent te werk gaat.

In onze praktijk hanteren we drie kernprincipes:

1. Vertrouwelijkheid
   Alle informatie uit coachinggesprekken blijft strikt vertrouwelijk, tenzij de wet anders vereist of er sprake is van illegaal gedrag of gevaar voor de coachee of anderen. We zijn open over alle informatie die we over onze coachee ontvangen, want we willen geen informatieverschil met onze coachee.
2. Professionele grenzen
   We bewaken duidelijke, cultureel sensitieve grenzen in de interactie met opdrachtgevers en cliënten. De coachee maakt alle keuzen in of als gevolg van het traject zelf.
3. Eerlijkheid en transparantie
   We handelen met respect en integriteit, geven ook kleine onbedoelde onzorgvuldigheden toe, en houden ons aan afspraken waarbij we wijzigingen in werkwijzen of trajectdoelen tijdig bespreekbaar maken.

Door ethische richtlijnen als deze te volgen, bouwen wij coaches een sterke, ethische en effectieve coachingrelatie op waarin vertrouwen de basis vormt.

3. Committeer je aan je methode
Er is geen methode die aantoonbaar superieur is. Wel lijkt het aantoonbaar dat coaches die een aanpak consequent en met overtuiging toepassen, effectiever zijn. Kies bewust een werkwijze die bij jou en je coachee past, maar blijf flexibel als de situatie daarom vraagt. Met andere woorden: committeer je met hart en ziel aan je benadering, maar weersta de verleiding te denken dat deze benadering superieur is. Als je vastzit in je eigen stroming, ligt verdrinking op de loer. Dan is het belangrijk om even mee te drijven, in een bochtje naar de kust te zwemmen, opnieuw aan land te gaan en goed te kijken wat je cliënt nodig heeft (metafoor ontleend aan: Burger, 2025).

4. Benut hoop als kracht in je coaching
Hoop speelt een cruciale rol in coaching en is met 15% een belangrijke voorspeller van effectiviteit (Lambert, 1992). Een coachee die vertrouwen heeft in het proces, boekt sneller vooruitgang. Daarom mag een coach niets doen wat die hoop ondermijnt.

Vermijd antwoorden als 'Ik weet niet of dit je zal helpen'. Hoe eerlijk dat ook klinkt, het kan het vertrouwen van de coachee schaden. In plaats daarvan helpt het om optimistisch en realistisch te blijven: 'Coaching heeft veel mensen met vergelijkbare vragen geholpen' of 'Ik verwacht dat we samen veel kunnen bereiken'. Hiermee houd je niet alleen de motivatie van de coachee hoog, maar versterk je ook het vertrouwen in het traject – een essentieel ingrediënt voor succes.

5. Bekijk coaching door de ogen van de coachee
Het perspectief van de coachee bepaalt grotendeels de effectiviteit van coaching. Alles wijst erop dat de effectiviteit van een coachingstraject vooral wordt bepaald door de manier waarop de coachee tegen dingen aankijkt. Het is dus belangrijk hoe de coachee de coach ziet en de samenwerking ervaart. Vraag daarom regelmatig 'thermometervragen' als: 'Wat werkte voor jou?' 'Wat heb je aan deze sessie gehad?' 'Helpt het als ik meer of minder inbreek?' Dit helpt om samen de juiste koers te houden.

6. Werk aan de coachingrelatie
Behalve het probleem, de cliënt en diens doelen, draait coaching in essentie om de relatie. Een sterke coachingrelatie vergroot de kans op positieve verandering, zelfs als niet elk probleem volledig wordt besproken.

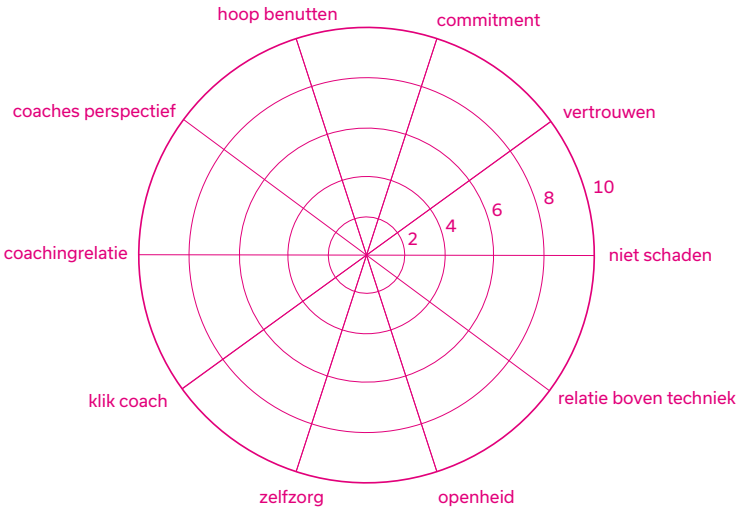
Let dus goed op de kwaliteit van de samenwerking met je coachee. Wees persoonsgericht en empathisch. Flirt met je hypothese, maar wees er niet mee getrouwd, dus blijf onderzoekend. Stel veel open w-vragen en geef gevoelsreflecties: 'Wat doet dit met je?', 'Het lijkt alsof je tussen twee gedachten in hangt, klopt dat?', of 'Het klinkt spannend, maar volgens mij ben je ook gemotiveerd'. Maak belangrijke gevoelens expliciet als dat de coachee kan versterken. Vermijd interventies die de samenwerking kunnen schaden en houd de relatie centraal in het proces.

7. Geen 'klik'? Andere coach!
Vanwege het aangetoonde belang van de werkalliantie vanaf het allereerste begin is het een goede gewoonte om de coachee de keuze te geven met welke coach hij of zij wil werken. De beste vorm van introductie is daarom elkaar persoonlijk te ontmoeten en na te gaan of er voldoende klik is om de relatie voort te zetten. Bij dit afstemmingsproces hoeven niet veel coaches betrokken te zijn, want er is maar één coach nodig die goed genoeg is. Het is dan ook het beste om gewoon één professionele coach te ontmoeten en daarmee samen te werken als de 'klik' er is, en zo niet, dan een andere te ontmoeten, enzovoorts. Wij geloven er niet zo in dat iedereen eerst twee of drie coaches moet spreken om te kunnen vergelijken, al is dat nog altijd beter dan externe matching waarbij je als coachee voelt dat je geen keuze hebt.

8. Zorg goed voor jezelf
Als coach heb je niet alleen impact door je methodes, maar ook door wie je bent en hoe je in je vel zit. Jouw welzijn en persoonlijkheid beïnvloeden de coachingrelatie. Een coach die in balans is, wordt gezien als kundig, betrouwbaar en empathisch, en creëert daarmee een veilige en inspirerende omgeving. Laten wij coaches onze coachees hierin voorleven. Bijvoorbeeld: ademruimte krijg je niet, die moet je nemen. Door bewust tijd vrij te maken voor ontspanning, zoals reizen, lezen, muziek maken of simpelweg niets doen, laad je jezelf op. Dit vergroot niet alleen je productiviteit, maar geeft ook ruimte om dieper in te gaan op complexe vragen en beter voorbereid te zijn dan strikt noodzakelijk. In de stilte vind je meestal jouw antwoorden.

9. Wees open en onbevooroordeeld
Heb jij vaak een plannetje met je coachee? Vooraf bedachte procedures en protocollen, vaak met zorgvuldig gekozen, slimme interventies, lijken het resultaat van coaching niet of nauwelijks positief te beïnvloeden. Eerder het tegendeel. Effectiever lijkt de coach die de cliënt open, onbevooroordeeld en sympathiek tegemoet treedt en dus meer aandacht heeft voor de situatie van en de eigen relatie met de cliënt. Ofwel, durf met lege handen te coachen en laat je coachee zoveel mogelijk aan het stuur zitten tijdens de gesprekken.

10. Focus op de relatie, niet op de techniek
Onderzoek toont aan dat methodes en technieken minder bepalend zijn voor succes dan de relatie tussen coach en coachee. Coaching draait om het begeleiden van de coachee in zijn eigen proces van zelfinzicht en verandering; de echte transformatie komt van binnenuit. Specifieke interventies blijken in de praktijk vaak minder doorslaggevend dan de



Figuur 2. Zelfreflectietool: De 10 geboden van effectieve coaching

Hoe gebruik je dit 3-stappenplan als reflectietool?
1. Beoordeel jezelf op elk van de 10 geboden op een schaal van 0 (midden) tot 10 (buitenste ring).
2. Vul je scores in en verbind de punten om jouw persoonlijke radarprofiel te creëren.
3. Reflecteer: waar liggen je sterktes? Waar kun je je versterken als coach?

Evalueren van coaching: wat bepaalt het rendement?

Stephen: Erik, hoe evalueer je of een coachingstraject succesvol is?

Erik: Daar heb ik over nagedacht, maar het is zo'n breed onderwerp dat je er eindeloos over kunt praten. Ik evalueer daarom niet meer actief.

Stephen: Maar stel, een coachee behaalt aantoonbaar resultaat. Hoe laat jij dan zien wat het coachingstraject heeft opgeleverd?

Erik: Ik geloof daar niet zo in. Je kunt niet met één enkele casus aantonen dat de vooruitgang direct door coaching komt. Daar heb je statistisch onderzoek voor nodig, inclusief een controlegroep. Zonder dat kun je nooit met zekerheid zeggen of de verandering door coaching komt of door andere factoren.
Ik had bijvoorbeeld een cliënt met wie ik tien maanden werkte en die veel vooruitgang boekte. Misschien had ik een positieve invloed, maar misschien stond ik hem juist in de weg. Hij heeft in dezelfde periode vele nieuwe dingen ontdekt en drie keer zoveel uren bij een fysiotherapeut doorgebracht. Wie ben ik dan om te claimen dat coaching de doorslaggevende factor was?

Stephen: Dat herken ik. Laatst sprak ik een coachee die na twee maanden coaching allerlei veranderingen in gang had gezet. Hij zag zelf de link, maar ik dacht ook: wie ben ik om te zeggen dat dit puur door mijn coaching komt?

Erik: Precies! Ik denk zelf wel dat ik een belangrijke rol heb gespeeld en de coachee zou dat waarschijnlijk ook zeggen. Maar als we puur naar de feiten kijken, kan iemand anders net zo goed concluderen dat andere factoren even bepalend waren, of meer. Het sluit aan bij de Cirkel van Lambert: coaching is nooit een geïsoleerde factor, het is altijd een combinatie van de werkrelatie, externe invloeden, individuele persoonlijkheden en wederwaardigheden, en dan pas de interventies. Je kunt nooit exact meten wat de doorslag gaf.

algehele werkrelatie. Coachees noemen zelden een methode als bepalend voor hun vooruitgang, maar wel de verbinding met hun coach. Vertrouw dus op de kracht van de relatie en maak je minder zorgen over de exacte tools die je toepast.

Slotbeschouwing

Als we deze '10 relatiegeboden' gebruiken als inspiratie voor de effectiviteit, dan moeten we duidelijk minder nadruk leggen op onze coachinstrumenten bij het coachen en in plaats daarvan vooral leren te kijken naar onze relatie met de cliënt en wat daarin gebeurt. Coaching houdt vooral in dat de cliënt probeert zichzelf te begrijpen en te veranderen. Dat kan de cliënt veel beter dan de coach die iets wil veranderen met een doordachte keuze aan interventies.
Na dit gesprek met Erik de Haan blijft één besef hangen: als coach is het essentieel om bescheiden te blijven over je invloed. Coaching is geen geïsoleerde interventie, en succes is vaak het resultaat

van een samenspel van factoren. Psychologische effecten benadrukken dit treffend. Het Pygmalion-effect laat zien dat hoge verwachtingen prestaties kunnen verbeteren, terwijl het Hawthorne-effect aantoont dat aandacht op zichzelf al verandering teweegbrengt.

Deze inzichten maken ons als coach nederig. Coaching heeft impact, dat geloven we zeker. Maar of die impact komt door onze coachaanpak, de relatie, de verwachtingen, de aandacht, of door andere factoren? Dat blijft een vraag die zich niet eenvoudig laat beantwoorden. Misschien is het juist die nederigheid die een coach effectief maakt: weten dat je een rol speelt, maar nooit de enige factor bent in iemands groei.

Referenties

- Burger, Y. (2024). Bespiegeling over coaching: Over je identiteit, je rol en ontwikkeling als coach. *Tijdschrift voor Coaching*. Uitgeverij Kloosterhof.
- De Haan, E. (2022). *Liefde boven angst: Coaching als geschenk.* Mediawerf Uitgevers.
- De Haan, E. & Burger, Y. (2004). *Coachen met collega's: Praktijkboek individuele consultatie* (2e herziene druk). Van Gorcum.
- De Haan, E. (2007). *Relationele coaching: Wegen naar meesterschap in helpende gesprekken.* Van Gorcum.
- Wampold, B.E. (2001). *The great psychotherapy debate: Models, methods and findings.* Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum.
- Lambert (1992). Psychotherapy outcome research. In: J.C.Norcross & M.R. Goldfried (Eds.), *Handbook of psychotherapy integration.* New York: Basic Books.



Erik de Haan is directeur van het Ashridge Centre for Coaching en hoogleraar organisatieontwikkeling aan de Vrije Universiteit. Hij leidt coachopleidingen bij de VU en bij Ashridge, en adviseert bestuurders binnen universiteiten en ondernemingen. Hij publiceerde ruim tweehonderd artikelen en zestien boeken als organisatieadviseur, psychotherapeut, executive coach, en supervisor. https://vu.nl/nl/onderwijs/professionals/cursussen-opleidingen/executive-coaching



Stephen Steijger is redactielid bij LoopbaanVisie en kernlid van de NOBCO vaksectie Teamcoaching. Stephen is senior practicioner EMCC/NOBCO coach en oprichter van Optimaal Talent. Als (team)coach, facilitator en opleider begeleidt hij executives en non-executives in hun professionele en persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast is hij auteur van zeven managementboeken over persoonlijk en coachend leiderschap, teamontwikkeling en wendbaarheid. www.optimaal-talent.nl