

## Onderzoek naar het effect van coaching in organisaties

De NVP Commissie Coaching heeft, in samenwerking met de Nederlandse Orde van Beroepscoaches en de Universiteit Twente, onderzoek gedaan naar de toepassing en het effect van coaching in organisaties. De commissie wilde weten wat het beeld is ten aanzien van coaching, waar de behoefte ligt en wat de verwachte ontwikkelingen zijn. Ook wilde de commissie weten wat de verschillen in beleving zijn tussen organisaties en de beroepscoaches. Om hier achter te komen heeft de NVP een enquête gehouden onder beroepscoaches en HR managers. De enquête is door de Universiteit gecontroleerd en betrouwbaar en valide bevonden.

Tijdens een mini seminar op 3 mei 2007, op het hoofdkantoor van Atos Origin te Utrecht, geeft de commissie een uitgebreide presentatie van de resultaten. Dit artikel is daarvan een samenvatting.

Onderstaand tabel geeft een beeld van de belangrijkste conclusies van dit onderzoek.

Criteria	Coaches	Managers
Bruikbaarheid coaching	Goed bruikbaar tot zeer bruikbaar	Goed bruikbaar
Behoeft coaching	Veel behoefte	Zeker behoefte
Noodzaak coaching	Zeker noodzaak	Zeker noodzaak
Rendement coaching	Redelijk rendement	Veel rendement
Bruikbaarheid rendementsmetingen	Goed bruikbaar	Goed bruikbaar
Organisatie	Is bewust van inzet van coaching maar zet dit nog onvoldoende in	Is bewust van inzet van coaching maar zet dit nog onvoldoende in
Meest noodzakelijke thema	Communicatie	Competentieontwikkeling
Voorkeur soort coaching	Externe coaching	Goed afgestemde mix van verschillende soorten coaching
Inzet soort coaching bij de thema's	Externe coaching	Coaching door leidinggevenden
Het meten van resultaten van coaching	Veel verschillende resultaten	Redelijk veel verschillende resultaten
Essentiële informatie over coachingstrajecten	Goed bruikbaar	Goed bruikbaar
Kennisbehoefte	Aanwezige vakbekwaamheid	Rendementsmetingen
NVP informatiesite	Beschrijving van coachingstrajecten	Beschrijving van coachingstrajecten
Het effect van coaching	Groot	Groot
Toepassing	Goed	Goed

### Bruikbaarheid van coaching

Uit het onderzoek is gebleken dat coaches coaching voor veel meer verschillende doeleinden bruikbaar vinden dan de managers in organisaties. Zij achten de bruikbaarheid van coaching voor iets minder doeleinden geschikt dan de coaches. Een reden hiervoor is dat coaches 'het product' aanbieden en dus enthousiast zijn en managers het zelf moeten doen of in- of extern moeten 'inkopen' en dus

behoedzamer zijn. Uiteraard staan de coaches over het algemeen positiever tegenover coaching dan managers. Een uitkomst die niemand zal verbazen. Daarnaast is gebleken dat managers meer behoefte hebben aan verschillende leer- en ontwikkeltrajecten, dan de coaches inschatten. Veel coaches denken misschien dat 'hun manier' de beste weg is, terwijl de manager dat over het algemeen breder ziet.

Een andere conclusie uit de grotere behoefte bij managers aan ontwikkeling dan coaches aangeven kan ook betekenen dat er dus nog meer behoefte is aan coaching dan coaches aannemen. Daarnaast weten de coaches uit ervaring al dat zij minder worden ingehuurd voor preventieve ontwikkeltrajecten gronden, maar veelal eerder voor curatieve trajecten; dus als er iets aan de hand is.

De HR-managers vinden over het algemeen dat er in organisaties te weinig aandacht wordt geschonken aan de verschillende leer- en ontwikkelingstrajecten. Zoals gezegd is het algemeen bekend dat de noodzaak voor ondersteuning, zoals coaching, meer op curatieve basis geschiedt dan op preventieve basis. Ook dit onderzoek onderschrijft die constatering.

De resultaten lieten verder zien dat managers veel willen leren en zichzelf zoveel mogelijk willen ontwikkelen in het werk. Vandaar dat de bruikbaarheid van coaching overal goed scoort. Ook vinden coaches dat organisaties te weinig aandacht schenken aan coaching, zij denken dat er meer vraag bij medewerkers is dan dat er momenteel daadwerkelijk gecoacht wordt. Daarnaast blijkt dat managers naar de toekomst meer noodzaak zien naar de verschillende ontwikkelingsmethodieken dan coaches.

### **Rendement**

HR-managers rapporteren verder te weinig informatie te hebben om het rendement goed te meten. De coaches melden overigens dat zij in de toekomst rendementsmetingen meer zullen gaan inzetten, ook omdat daar vanuit organisaties behoefte aan is. Iets dat ook uit het onderzoek blijkt.

Verder zien we dat HR-managers meer rendement verwachten uit coaching en training dan coaches inschatten. Zij weten uit ervaring dat coaching effectief is. De HR-managers denken 'eerst zien dan geloven'. Beiden vinden overigens de verschillende momenteel voor handen zijn middelen zoals nulpunt meting, assessments en met name evaluatiegesprekken goed bruikbaar voor het meten van rendement.

Daarnaast blijkt dat zowel de managers als coaches vinden dat organisaties wel bewust zijn van het kunnen inzetten van coaching, maar dit nog onvoldoende inzetten.

De diverse ontwikkelthema's, zoals organisatie-, team-, competentieontwikkeling, blijken volgens de HR-managers grotendeels noodzakelijk. Coaches en managers zien met name noodzaak in de thema's organisatieontwikkeling, communicatie, competentieontwikkeling, loopbaanontwikkeling, leidinggeven, persoonlijk leiderschap, integratie en outplacement. Echter zien minder noodzaak in de thema's functieontwikkeling en persoonlijke effectiviteit. Waarschijnlijk vindt men dat

medewerkers en managers daar al voldoende in zijn ontwikkeld. Interessant is te zien dat coaches inschatten dat er meer noodzaak voor teamontwikkeling is dan de HR-managers aangeven. Uit de 'inside' informatie over het functioneren van de mens in zijn werkomgeving waarover de coach beschikt, zou de conclusie kunnen worden getrokken dat er meer noodzaak is voor teamcoaching.

We zien dat coaches en managers dezelfde mening hebben over de bruikbaarheid van coaching voor de verschillende genoemde ontwikkelingsthema's. Ook kunnen we concluderen dat HR-managers het meest noodzaak zien in het thema competentieontwikkeling, een thema dat nog steeds 'hot' is in veel organisaties. De coaches zien echter het meeste noodzaak in communicatie. In hun praktijk zien zij blijkbaar dat communicatie bij veel mensen nog een belangrijk te ontwikkelen competentie is.

### **Diverse vormen van coaching**

In de vragenlijst werd gevraagd welke vorm van coaching voor welk vorm van ontwikkeling volgens de invuller het meest geschikt was. Hierbij kon men kiezen uit coachend leidinggeven, interne coaching (door collega's) of externe coaching door professionals.

Als we vervolgens naar de inzet van verschillende soorten coaching kijken dan zien we dat coaches inschatten dat de voorkeur wordt gegeven aan het gebruik van externe coaching, terwijl managers liever een goed afgestemde mix van de verschillende vormen gebruiken. Op dit terrein - het samenwerken tussen in en extern coaches - is in coachland nog erg veel te winnen. Bij de verschillende genoemde thema's uit de enquête zullen organisaties vooral coaching door leidinggevenden gaan inzetten, terwijl coaches verwachten dat organisaties ook meer externe coaching zullen gaan inzetten. Het ene hoeft en ander uiteraard niet te bijten.

### **Resultaatmeting**

Tot slot is er gekeken naar hoe de resultaten van coaching te meten zijn. Het bleek dat managers vooral gebruik maken van medewerkertevredenheid, verzuimcijfers en productiviteit om de resultaten van coachen mee te meten. Overigens meer dan de coaches inschatten. Ook kan men concluderen dat managers meer behoefte hebben aan informatie over rendementsmetingen, terwijl coaches inschatten dat er vooral behoefte is aan aanwezige vakbekwaamheid bij de coaches.

Daarnaast klikte zowel de HR-managers als coaches vaak de suggestie aan om beschrijving van coachingstrajecten op de NVP informatiesite te plaatsen, zodat het aanbod nog beter afgestemd kan worden op de vraag.

### **Conclusie**

Daarmee kunnen we concluderen dat het effect van coaching volgens coaches en HR-managers groot is, maar coaching nog te weinig door organisaties wordt ingezet. Dit terwijl er wel meer behoefte blijkt te zijn aan coaching in organisaties. Zowel de coaches als de managers vinden coaching goed bruikbaar en ook noodzakelijk. Tot slot hebben we gezien dat coaches met name positiever zijn over de bruikbaarheid van coaching, terwijl managers met name de nadruk leggen op de noodzaak om coaching in te zetten, maar vooral ook meer geïnteresseerd zijn dan coaches inschatten in het rendement van coachingstrajecten.