

Hoe coaching het verschil kan maken (2)

Coaching is één van de meest populaire interventies voor het ontwikkelen van mensen. Maar kun je ook de impact ervan bepalen? In dit artikel doen we verslag van ons onderzoek naar de impact van een omvangrijk coachingstraject binnen een ROC.

Marloes de Jong, Suzanne Verdonshot & Anne-Linn Beekhof

XpertHR

Development

Ga naar www.xperthr.nl voor deel 1 van Hoe coaching het verschil kan maken.

In 2014 beschreven we in O&O hoe een ROC na een grote reorganisatie besloot alle 91 leidinggevendenden een coachingstraject aan te bieden. In totaal hebben vijftien coaches deze coachingssessies verzorgd. Zij deden dit vanuit dezelfde principes, maar met ieder een eigen aanpak of stijl. (Zie kader Coachen met impact.) Zo'n grootschalig en persoonlijk traject vraagt energie van alle betrokkenen. Daarnaast zijn er ook kosten mee gemoeid. We hebben daarom een onderzoek uitgevoerd om de impact van de interventie te bepalen. Deze analyse was mede ingegeven door onze eigen nieuwsgierigheid: heeft de interventie bijgedragen aan wat de organisatie ermee wilde bereiken?

Beoogde resultaten

De resultaten die we met de coaching wilden bereiken – gebaseerd op de persoonlijke vraagstukken ingebracht tijdens de intakegesprekken – waren:

- Een effectievere dialoog tussen de leidinggevendenden onderling en met hun eigen leidinggevendenden en medewerkers. Denk aan: feedback geven, verwachtingen uitspreken en transparant zijn over aanpak, richting en sturing.
- Zelfreflectie als onderdeel van het dagelijkse werk. Dat gaat om: het inbouwen van ruimte voor reflectie, een sfeer van leren, experimenteren en sparren.
- Een aanzienlijk deel van de negentig vraagstukken opgelost krijgen. Oftewel: de concrete, persoonlijke, relevante vraagstukken van deelnemers een eerste stap verder brengen en waar mogelijk al oplossen.

Vanuit onze nieuwsgierigheid besloten we een onderzoek te doen naar de impact van de coaching. Dat werd vooral ingegeven door de unieke situatie: hoe vaak krijg je de kans om zoveel mensen in één organisatie

tegelijkertijd te coachen? Ook waren we gefascineerd door de schijnbare onmeetbaarheid van de impact van coaching: veel tools meten vooral de beleving van een coachee, de (leer-)opbrengsten of de tevredenheid van de klant. Wij waren benieuwd naar hoe de coachgesprekken leidden tot zichtbare resultaten in de dagelijkse werkpraktijk. We kwamen in aanraking met een onderzoeksmethode die precies dát beweerde te onderzoeken: de 'Success case impact evaluation method', ontwikkeld door Brinkerhoff (2006). Wat ons hierin met name aansprak, is dat de methode specifiek gericht is op meten hoe effectief *het geleerde is gebruikt* (en/of nog gebruikt gaat worden). Dit in tegenstelling tot de vele methoden die vooral meten hoe effectief *een interventie is geweest*.

Aanpak: de success case-methode

Brinkerhoffs evaluatiemethode combineert kwantitatief onderzoek naar behaalde impact met kwalitatieve casestudies van mensen die veel impact wisten te behalen. De gedachte is dat impact ontstaat als deelnemers aan de interventie de geleerde vaardigheden weten toe te passen in hun werk. Op het moment dat dit leidt tot een resultaat dat bijdraagt aan een organisatie-doelstelling, is er - in de definitie van Brinkerhoff (2006) - sprake van impact. Het analyseren van succesvolle cases helpt om te begrijpen hoe deze impact tot stand komt.

De methode werkt via een survey, aangevuld met diepte-interviews om antwoord te vinden op de volgende vragen:

- Wat hebben deelnemers geleerd? (vaardigheden)
- Wat hiervan hebben ze in het werk gebruikt? (werkgedrag)

Coachen met impact

De belangrijkste kenmerken en voorwaarden op een rij

Co-creatie is een belangrijk uitgangspunt om impact te realiseren in een coachingstraject. Dit beschreven we in ons eerdere artikel over de impact van coaching (Spruyt & De Jong, 2014). We stelden toen dat werkelijke impact niet alleen draait om een goede interventie van de coach, maar om een samenspel tussen coach, coachee en de context van de coachee. In een grootschalig coachingstraject binnen een ROC brachten we deze opvatting in praktijk.

De kenmerken van het traject op een rij:

Aanleiding

Een structuurverandering waardoor nieuwe leidinggevende posities zijn gecreëerd. De belangrijkste verandering in het leiderschap van nieuwe leidinggevenden betreft het aannemen van een sturende rol (ten opzichte van het team waar zij uitkwamen). Voor de bestaande leidinggevenden gaat het om meer sturen op kwaliteit, resultaten en het delen van verantwoordelijkheid. Vanuit de ambitie om gezamenlijk leiderschap te ontwikkelen en daarmee te sturen op betere resultaten krijgt iedereen met een leidinggevende rol, in lijn en staf, ondersteuning aangeboden: teamleiders, adjunct-directeuren, directeuren en het college van bestuur.

Aanpak

Via intakegesprekken met alle 91 deelnemers ontwikkelen we onze eerste indruk van de vragen, patronen en behoeften. Op basis daarvan ontwerpen we een tweejarig leiderschapstraject met coaching, masterclasses, experimenten in het werk en versnellingsdagen. In het traject staat een urgent werkstuk van individuele leidinggevenden centraal; een vraagstuk dat aansluit bij de ambities en doelen van de organisatie én de persoonlijke ontwikkeling van de deelnemer. In de coaching worden medewerkers één-op-één gecoacht in het bereiken van resultaat op dat eigen vraagstuk. De individuele coaching wordt de kick-off van het leiderschapstraject.

Opzet

- Er is één coördinator voor het onderdeel van coaching. Deze houdt het overzicht, organiseert intervisie voor de coaches en onderhoudt het contact met hen, zodat we oog houden op de bredere patronen en vraagstukken.
- Op basis van de analyse van de intakegesprekken ontwerpen we de vier 'tracks' van coaching met bijpassende coaches.
- Iedere coachee wordt op basis van zijn of haar intake aan één track gekoppeld. Er vindt een persoonlijke terugkoppeling plaats: iedere deelnemer ontvangt een bericht met daarin de categorie van zijn of haar vraag en een aanbod van drie of meer coaches die hierbij passen.
- Vervolgens kiezen deelnemers zelf een coach. Dat kan via een inschrijvingswebsite waarop zij kunnen intekenen op de coach van hun keuze, plus de datum van het eerste gesprek.
- Iedere deelnemer krijgt een 'strippenkaart' die toegang geeft tot vier gesprekken. Op deze manier kunnen deelnemers zelf beslissen of, hoe en wanneer ze hun coaching willen inzetten.
- In het eerste gesprek bepalen coach en coachee samen hoe zij de verdere coaching zullen invullen. Er is ruimte voor wijziging van focus, coach, timing en aantal gesprekken.

- Wat waren hiervan de resultaten? (indicatoren succesvol werkgedrag)
- Waaraan dragen deze resultaten bij? (operationele en organisatiedoelstellingen)

In het kader 'Stappenplan' is in vogelvlucht te zien uit welke stappen de methode bestaat.

Deel 1: kwantitatief onderzoek

Het kwantitatieve deel van het onderzoek bestaat uit het afnemen van een survey, waarmee bepaald kan worden welke deelnemers een hoge impact hebben ervaren en welke een lage. De specifieke vragen die in deze survey werden gesteld, baseerden we op de intakegesprekken met de deelnemers, waarin verschillende resultaatgebieden als wenselijke uitkomst waren genoemd. Figuur 1 geeft een overzicht van deze uitkomsten en laat zien op welke punten mensen impact hebben ervaren.

Deel 2: kwalitatief onderzoek

In het tweede, kwalitatieve deel van het onderzoek werd met diepte-interviews gezocht naar de factoren die bijdroegen aan hoge impact. Dit kwalitatieve deel is bedoeld om, naast het ophalen van verdiepende informatie over succesfactoren, na te gaan in hoeverre de resultaten van de survey te generaliseren zijn naar alle deelnemers aan het traject. Dit laatste bleek het geval.

Resultaten: coaching met échte impact in de werkpraktijk

De kwantitatieve analyse van de survey hebben we gecombineerd met de inzichten uit de kwalitatieve analyse. Hieruit bleek dat de resultaten vanuit de ingevulde enquêtes te generaliseren zijn naar de gehele groep deelnemers aan het traject. De analyse (zie figuur 2) laat zien dat 86% van de deelnemers aan een coachingstraject veel impact heeft behaald. Zij hebben veel uit de sessies weten te halen en hebben dit ook met effect weten toe te passen in hun dagelijkse werk. Dit is een positieve uitkomst: de grote meerderheid van de deelnemers heeft een aanzienlijke impact bereikt met de inzichten uit de coaching. Er is daarnaast een groep (8% van de deelnemers) die iets nieuws heeft uitgeprobeerd in de werkomgeving, zonder hiervan nog effect op te merken. Een kleine groep deelnemers (6%) heeft de ervaring dat hij of zij helemaal niets kon met het traject. De deelnemers die in deze categorie vallen, gaven hiervoor verschillende redenen. Sommigen gaven aan dat de dingen die in de coachingsgesprekken aan bod kwamen al bekend waren en ook al door hen werden toegepast. Anderen bleken wel inzichten uit de coachingsessies te halen, maar deze moeilijk te kunnen toepassen in de organisatie. En weer anderen gaven aan dat zij wel het gevoel hadden iets geleerd te hebben, maar nog niet goed wisten hoe zij dit konden omzetten in concrete acties, ander gedrag of keuzes die leidden tot resultaten.

Stappenplan bij het uitvoeren van dit impactonderzoek

Kwantitatief deel van het onderzoek

- Stap 1: 'Impact map' maken
- Stap 2: Items opstellen voor vragenlijst
- Stap 3: Vragenlijst uitzetten
- Stap 4: Analyse van uitkomsten survey

Kwalitatief deel van het onderzoek

- Stap 5: Interviewkandidaten selecteren op basis van uitkomsten survey
- Stap 6: Diepte-interviews houden
- Stap 7: Analyse van interviewresultaten
- Stap 8: Delen van de uitkomsten met alle betrokkenen

Impact zowel in het dagelijkse werk als op organisatiedoelstellingen

Er zijn met name zes punten waarop deelnemers impact realiseerden. Sommige punten hebben betrekking op succesvol werkgedrag, terwijl andere verwijzen naar strategische doelstellingen van het ROC:

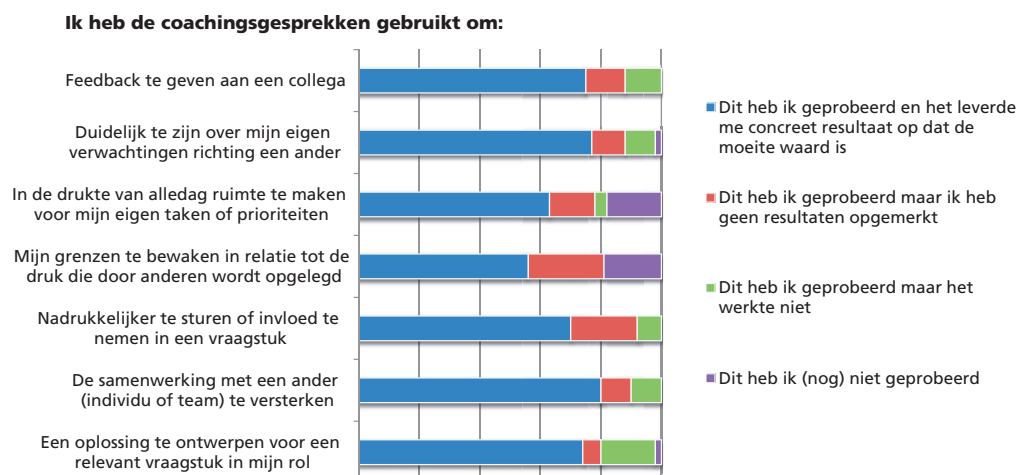
- *Versterking professionele positionering:* Teamleiders en directeuren voelen zich door de coachingsessies versterkt in hun positie als professional in de organisatie. Zij nemen in hun relatie met collega's (zowel horizontaal als verticaal) meer regie en spreken meer 'met' in plaats van 'over' elkaar. *'Ik durf nu mensen aan te spreken als ik ergens tegen aanloop. Dat ik dit nu durf en kan is van groot belang in mijn rol.'*
- *Effectievere dialoog:* Verschillende deelnemers hebben sinds de coaching hun eigen rol in teamgesprekken en functioneringsgesprekken weten te verbeteren, waardoor deze gesprekken productiever zijn. Bijvoorbeeld doordat zij beter zijn voorbereid, vaker een procesinterventie in de groep doen of eerder hun grens of wens aangeven. *'De teamoverleggen gaan nu flitsend en de voorbereidingstijd voor functioneringsgesprekken heb ik behoorlijk weten te verkleinen. Door de coachingsgesprekken is het creëren van een team nu, twee jaar later, wel gelukt.'* Die verbeterde dialoog

bevat het geven van directere, duidelijkere feedback aan collega's, zo geeft 75% van de respondenten aan.

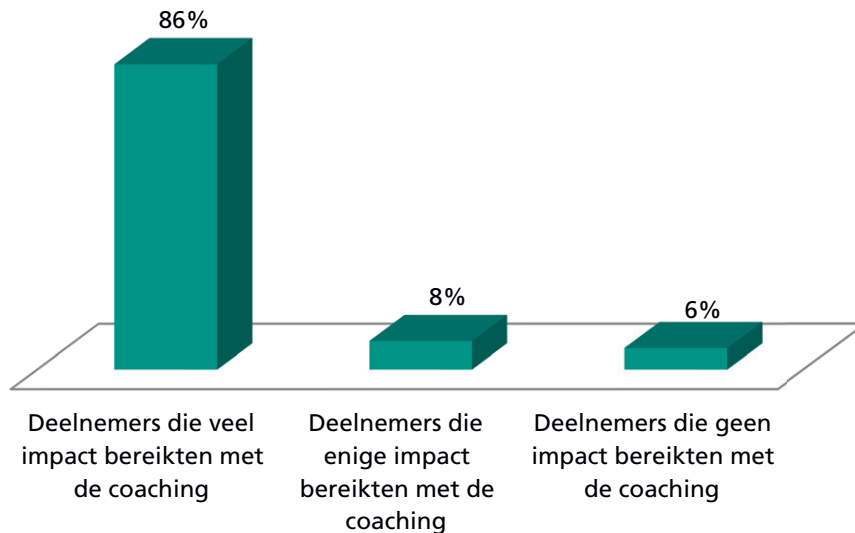
- *Versterkte samenwerking:* de samenwerking tussen medewerkers op alle lagen is sinds het coachingstraject versterkt. Verantwoordelijkheden worden meer gedeeld en veel deelnemers kunnen sinds de coaching hun eigen grenzen beter bewaken. *'Door meer samen te werken is er meer rust en ruimte in mijn agenda en heb ik meer tijd voor belangrijke zaken zoals verzuimgesprekken, gesprekken met ouders en de begeleiding van collega's.'*
- *Daling ziekteverzuim:* De coaching heeft op verschillende plekken in de organisatie ziekteverzuim en uitval voorkomen. Deelnemers die voorafgaand aan het coachingstraject moeite hadden om hun hoofd boven water te houden, hebben nu een manier gevonden om de werkdruk die ze ervaren zelf te verlagen. Bijvoorbeeld door te delegeren, te sturen op hoofdlijnen en de eigen grenzen te bewaken.
- *Effect op studenten:* de impact van coaching werkt niet alleen door bij de deelnemers en hun teams. Ook in de samenwerking met studenten worden resultaten opgemerkt. Bij sommige opleidingen is een toename in studentenaanmeldingen te zien. Bij andere opleidingen neemt het vertrouwen van studenten toe. *'Studenten mogen altijd binnen komen lopen en ik kom altijd terug op hun vragen. Ouders geven aan dat ik zichtbaarder ben en voelen zich nu meer gehoord. Ik denk dat dit komt omdat ik sterker sta in mijn rol als teamleider.'*
- *Commitment strategische koers:* de coaching heeft er voor sommige deelnemers ook voor gezorgd dat zij bewuster bezig zijn met de strategische koers van de organisatie. Zij voelen zich meer betrokken bij de richting die gekozen wordt, zijn er beter van op de hoogte of betrekken hun teamleden er actiever bij. Dit resultaatgebied gaat dus ook over invloed nemen en nadrukkelijker sturing geven in grote organisatieprocessen.

Factoren die bijdroegen of belemmerden

In het onderzoek gingen we ook na hoe de impact ver groot zou kunnen worden door bepaalde barrières weg



Figuur 1. Behaalde impact per vraagstuk



Figuur 2. Behaalde impact

te nemen of te verkleinen en juist succesfactoren beter te benutten. Uit de diepte-interviews blijkt dat de wens leeft om een eenmalige follow-up in te plannen of om langduriger gecoacht te worden. Deelnemers beschrijven het plannen van een of meerdere follow-ups als een middel om dat wat ze hebben geleerd en zijn gaan toepassen verder te bestendigen en uit te breiden. Deze factoren, die aan succes hebben bijgedragen of succes juist in de weg hebben gestaan, zijn als volgt samen te vatten:

- *Support van leidinggevende*: of een leidinggevende positief of negatief aankijkt tegen het coachingstraject heeft invloed op de kans dat een deelnemer impact realiseert. De houding en leiderschapsstijl van een leidinggevende is door een groot aantal deelnemers van de interviews genoemd als 'make or break' factor voor de effectiviteit van het coachingsstraject.
- *Verenigbaarheid van inzichten*: een factor die meermaals genoemd wordt als barrière is een discrepantie tussen de inzichten uit de coachingsgesprekken en de handelswijze in de organisatie. Interviewdeelnemers gaven aan dat wanneer zij de inzichten, vaardigheden of methoden uit de coaching wilden gebruiken, dit soms niet gewaardeerd werd door de directie of dat uitvoering van het geleerde niet mogelijk was, omdat er van bovenaf een andere opdracht werd gegeven. Het werkte in die gevallen verwarrend en stond ontwikkeling soms in de weg.
- *Mate van zelfreflectie*: hoe iemand zelf denkt over coaching als interventie en de mate waarin iemand open staat voor coaching en 'reflectief' is, is een belangrijke factor. Verschillende mensen gaven aan dat zij zelf al veel reflecteren en dat deze persoonlijke eigenschap heeft bijgedragen aan het succes van de coaching.

Bovenstaande drie factoren zijn door de deelnemers zelf als meest cruciale factoren genoemd voor het al

dan niet behalen van impact vanuit de coachingsessies. We ontdekten tijdens de diepte-interviews echter dat er nog veel meer informatie is over wat heeft bijgedragen aan de impact. Dit gaat met name over de inrichting van het coachingstraject *an sich* en de integratie met het grotere MD-traject waarvan dit traject de start vormde. Zo blijkt dat de koppeling tussen de coachingsgesprekken en andere interventies uit het MD-traject als een duidelijke versterking heeft gewerkt. En dat de inrichting van het coachingstraject met veel ruimte voor maatwerk, ook positief heeft bijgedragen aan het behalen van impact. Ten derde is vertrouwelijkheid van en vertrouwen in de coach meerdere malen als succesfactor genoemd. Hieronder lichten we ook de drie aanvullende succesfactoren nader toe.

- *Koppeling met MD-traject*: Allereerst blijkt dat er een sterke koppeling is ervaren tussen de coaching en andere interventies die inmiddels waren opgestart in het kader van het MD-traject. Voorbeelden van dit soort interventies zijn: development centers, groepsbijeenkomsten met alle deelnemers en gespreksbegeleiding bij de reguliere kwartaalgesprekken. Verschillende deelnemers aan de interviews gaven aan dat juist deze verbinding tussen de verschillende interventies ervoor heeft gezorgd dat hun eigen leren en het inzetten van het geleerde werd versneld.
- *Maatwerk*: Uit de interviews blijkt verder dat maatwerk een belangrijke factor is geweest in het succes van het coachingstraject. Het zelf kunnen inplannen van coachingsgesprekken en het zelf kunnen kiezen van een coach, is door veel deelnemers als zeer effectief en prettig ervaren en heeft ervoor gezorgd dat deelnemers zich eigenaar van hun eigen leerproces voelden. Deze uitkomst deed ons plezier: we meenden vooraf dat deze vrijheid van keuze cruciaal zou zijn voor het succes van de coaching. Daarom investeerden we in een enorm logistiek

proces om 91 deelnemers met vier categorieën vraagstukken aan 16 coaches te koppelen. Het feit dat deze inrichting later terugkomt als succesfactor, vertelt ons dat de investering de moeite waard is geweest.

- **Vertrouwelijkheid:** Wat verder opviel in de diepte-interviews, zonder dat er in de interviews expliciet naar is gevraagd, is dat meerdere keren iets is gezegd over de vertrouwelijkheid en het gevoelde vertrouwen in de coaches en het bureau. Deelnemers gaven aan dat er goed is omgegaan met de vertrouwelijkheid van de gesprekken en dat de coaches overkwamen als bekwaam, vakkundig en prettig. We concluderen hieruit dat er over het algemeen een uitstekende match is ontstaan tussen coach en coachee en dat er geen verwarring of integriteitskwetsies hebben gespeeld in onze verdere betrokkenheid met de organisatie, het hoger management en de andere MD-interventies.

De waarde van impact

Brinkerhoff beoogt met zijn methode uitspraken te kunnen doen over de inhoudelijke en financiële waarde van impact. De economische waarde van de gerealiseerde impact na coaching is lastig te bepalen: hoe zie je effectievere samenwerking uiteindelijk terug in KPI's of een begroting? Toch is het mogelijk hier iets over te zeggen. Er zijn bijvoorbeeld deelnemers die aangeven dat zij niet zijn uitgevallen door de inzichten uit hun coachingsgesprekken. Er zijn ook deelnemers die aangeven dat er in hun domein een hogere instroom van studenten is ontstaan, nadat teamleiders hun positie steviger durfden te nemen en daarmee de kwaliteit van het docententeam en de zichtbaarheid van de teamleider voor ouders groeide. Ook het bijdragen aan het welzijn van de leerlingen werd genoemd in de interviews. Deze voorbeelden dragen bij aan organisatie-doelstellingen van het ROC waarvan de economische waarde zou kunnen worden benoemd in bijvoorbeeld de vorm van kostenbesparingen op de loonsom en extra inkomsten op basis van meer inschrijvingen. We kozen ervoor een dergelijke berekening over te laten aan de opdrachtgever.

Tot slot: De impact van coaching valt te bepalen

De kans deed zich voor om de impact van individuele coaching te bepalen. We waren betrokken bij een traject waarin 91 leidinggevendenden van een ROC maximaal vier coachingsessies kregen.

We gebruikten de success case-methode zoals ontwikkeld door Brinkerhoff (2006) die kwantitatief en kwalitatief onderzoek combineert met de kracht van individuele verhalen. De waarde van deze methode zit met name in twee punten. Ten eerste is de methode zeer pragmatisch. Het stappenplan dat Brinkerhoff voorstelt, maakt het gemakkelijk deze methode op maat te maken en toe te passen in de praktijk. Ten tweede helpt deze methode om een verband te leggen tussen

een leerinterventie en de gerealiseerde operationele en strategische organisatie-doelstellingen.

We hebben met behulp van deze aanpak kunnen vaststellen dat het coachingstraject een enorme impact heeft gehad op het werk van de leidinggevendenden. De overgrote meerderheid (86%) wist waardevolle resultaten te behalen. Deze resultaten deden zich voor in het dagelijkse werk, bijvoorbeeld doordat functioneringsgesprekken anders worden ingestoken en deelnemers de kwaliteit van hun teamvergaderingen verbeterd vinden. Er zijn ook resultaten waar te nemen op operationele en strategische doelen. Zo is het ziekteverzuim op enkele plekken gedaald en is er een toename in studentaanmeldingen waargenomen door de deelnemers.

Hoewel het niet per se gebruikelijk is voor onderwijskundig adviseurs om uitspraken te doen over de impact van hun leerinterventies op organisatie-doelenniveau, hebben we gemerkt dat dit goed mogelijk is. We hebben ervaren dat het meteen ook mogelijkheden biedt om als strategische gesprekspartner mee te kunnen bouwen aan de verdere ontwikkeling in deze organisatie in de richting die zij zelf voor ogen heeft. ●

Literatuur

- Brinkerhoff, R.O. (2006). *Telling Training's Story: Evaluation Made Simple, Credible, and Effective*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Dekker, H. (1996). De Impact map: van opleider naar business partner. *Opleiding & Ontwikkeling* (4), 39-42.
- Spruyt, M. & M. de Jong (2014). Hoe coaching het verschil kan maken. *Ontwikkeling met impact* (14): Grootschalige coaching met hoge ambities. *Opleiding & Ontwikkeling* (1), 46-48.



Marloes de Jong MSc werkt bij Kessels & Smit, *The Learning Company*. Als coach, onderzoeker en adviseur ondersteunt zij teamontwikkeling, individuele professionalisering en effectieve samenwerking in verschillende contexten.
E-mail: mdejong@kessels-smit.com



Dr. Suzanne Verdonschot werkt bij Kessels & Smit, *The Learning Company*. Zij begeleidt organisaties bij innovatie en onderzoekt daarnaast de impact van interventies. Onlangs verscheen haar boek over nieuwsgierigheid op het werk.
E-mail: sverdonschot@kessels-smit.com



Anne-Linn Beekhof MSc werkt bij Resoulve. Zij (onder)zoekt evidence-based interventies en ondersteunt organisaties bij de inzet hiervan. Het onderzoek in dit artikel was onderdeel van haar stage bij Kessels & Smit, *The Learning Company*.
Meer informatie: abeekhof@resoulve.nl