



Leidinggevenden benutten individuele coaching voor impact op organisatiedoelstellingen

Onderzoek naar de opbrengst van meer dan 300 coachingsgesprekken

ROC start managementprogramma

Na reorganisatie zet de directie van een ROC een leertraject in voor alle leidinggevenden.

Een ROC heeft een grote reorganisatie achter de rug en besluit een management-developmenttraject te starten en benadert hiervoor Kessels & Smit, *The Learning Company*. Dit traject moet de 91 leidinggevenden (teamleiders, directeuren, adjunct-directeuren en het college van bestuur) in het zadel helpen in hun nieuwe rol. Sommige leidinggevenden bleven op dezelfde positie, anderen kwamen voor het eerst in een leidinggevende rol en weer anderen deden een stap terug. Door alle veranderingen heerst tegelijkertijd onzekerheid, enthousiasme, prestatiegerichtheid en terughoudendheid. Het traject start dan ook met intakegesprekken met alle 91 leidinggevenden om te onderzoeken welke behoeften zij hebben. Analyse van de intakes laat zien dat er een grote diversiteit is in de werkervaring en deskundigheid van deze teamleiders en directeuren en dat een aanzienlijk deel van hen moeite heeft om het hoofd boven water te houden.

86% van de deelnemers heeft impact bereikt na de coaching waar ze aan deelnamen.



'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.'

Iedereen krijgt coaching

Vier individuele coachingsgesprekken voor 91 leidinggevenden

Naar aanleiding van de intakegesprekken krijgen alle leidinggevenden vier individuele coachingsgesprekken: een bewust gekozen interventie die maatwerk biedt voor ieders vraag. De coaching wordt gedaan door een team van ongeveer 15 adviseurs van Kessels & Smit, *The Learning Company*. Alle coaches werken vanuit dezelfde principes, maar met een eigen aanpak of stijl. Elke deelnemers kiest een coach en bepaalt zelf de timing van de gesprekken.

We bepalen de impact

Onderzoek om de impact van meer dan 300 coachingsgesprekken te bepalen

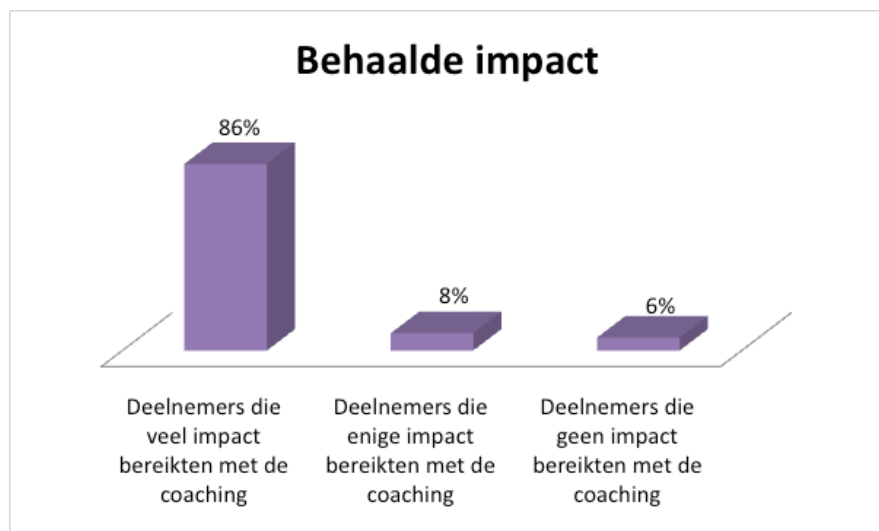
Niet vaak krijgt zo'n grote groep gelijktijdig zo'n persoonlijk traject aangeboden. Dat roept de vraag op: draagt deze op grote schaal ingezette individuele interventie bij aan wat de organisatie wil bereiken? De 'success case method' van Brinkerhoff is gebruikt als aanpak voor het bepalen van de impact van de coaching op de organisatiedoelstellingen. De methode bestaat uit een kwantitatieve meting en een kwalitatief onderzoek. Na een online survey onder alle deelnemers (respons 52%) zijn via individuele interviews persoonlijke verhalen opgespoord (n=25). De interviews geven kleur aan de cijfers en dienen daarnaast om een eventuele respons-bias te achterhalen en de generaliseerbaarheid van de survey-resultaten te bepalen. ¹

¹ Er is een uitgebreid onderzoeksverslag beschikbaar met verantwoording van de methode en een complete weergave van resultaten en conclusies.

De gerealiseerde impact is zeer hoog

Van alle deelnemers wist 86% de inzichten toe te passen in hun werk

Het onderzoek geeft veel informatie over hoe de opbrengsten uit de coaching zijn benut in het dagelijks werk. Deelnemers hebben hun individuele inzichten ingezet ten behoeve van verbetering van hun eigen werk. Hun acties droegen tevens bij aan operationele en strategische organisatiedoelstellingen bijvoorbeeld door toename studentaanmeldingen en voorkómen van ziekteverzuim.



‘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’.

De gerealiseerde impact van het coachingstraject is zeer hoog: 86% van alle deelnemers aan het coachingstraject heeft veel waardevolle resultaten behaald naar aanleiding van het coachingstraject. Slechts 6% van alle deelnemers heeft geen impact ervaren van naar aanleiding van het coachingstraject.

De waarde is samen te vatten in zes hoofdpunten:

- **Meer regie**
Teamleiders en directeuren nemen in zowel horizontale als verticale lijn meer regie en spreken meer ‘met’ in plaats van ‘over’ elkaar.
- **Functioneringsgesprekken productiever**
Verschillende deelnemers hebben sinds de coaching hun eigen rol in teamgesprekken en functioneringsgesprekken weten te verbeteren waardoor deze gesprekken productiever zijn.

'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'.

'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'.

- **Samenwerking versterkt**
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'.
- **Meer studenten hebben zich aangemeld**
Bij sommige opleidingen is een toename in studentenaanmeldingen te zien. Bij andere opleidingen neemt het vertrouwen van studenten toe.
- **Minder ziekteverzuim**
De coaching heeft ziekteverzuim en uitval binnen de organisatie 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 strategische hoofdlijnen en eigen grenzen te bewaken.
- **Bewuster volgen van de strategische koers**
De coaching heeft er voor sommige deelnemers ook voor gezorgd dat zij bewuster bezig zijn met de strategische koers van de organisatie.

Meer informatie over dit onderzoek?

Neem contact op met Suzanne Verdonschot (sverdonschot@kessels-smit.com) of Marloes de Jong (mdejong@kessels-smit.com).