

COACHEND GEDRAG VAN LEIDINGGEVENDE NIET ALTIJD SUCCESVOL

Hoewel er regelmatig onderzoeken naar coaching worden gepubliceerd in internationale (wetenschappelijke) tijdschriften dringen de onderzoeksresultaten slechts mondjesmaat binnen in het werkveld. Om deze reden is er door de NOBCO een redactie-assistent aangetrokken (Emma Rainford) die maandelijks samen met een lid van de Commissie Wetenschappelijk Onderzoek een recent verschenen onderzoeksartikel samenvat en bespreekt.

Deze maand:

Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance.

Author(s): Ellinger AD, Ellinger AE, Bachrach DG, et al.

Source: Management Learning, Volume: 42, Issue: 1, Pages: 67-85 Published: FEB 2011

Investeren in sociaal kapitaal

Een groeiende trend binnen bedrijven en andere organisaties is het verbeteren van een organisatie door middel van het investeren in werk gerelateerde relaties, waardoor een organisatie effectiever werkt. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de 'social capital theory'. Een theorie die stelt dat het succes van een organisatie sterk afhankelijk is van de aanwezigheid van *goede onderlinge werkrelaties*. Uit eerder onderzoek blijkt dat het creëren van een werkomgeving waar *vertrouwen, communicatie, sympathie en goede intenties* voorop staan, een bijdrage levert aan deze relaties en een positieve invloed heeft op de werkprestaties.

Vergroten individuele werkprestaties

Er is echter nog weinig bekend over het effect van 'social capital' op de werkprestaties van werknemers op *individueel niveau*, (work performance) en op welke wijze managers door middel van coaching hier een positieve bijdrage aan kunnen leveren. Vanuit de praktijk en de wetenschap raakt men er steeds meer van overtuigd dat ook het gebruik van coaching door managers een krachtig middel is om de ontwikkeling van werknemers te stimuleren en werkprestaties te verbeteren.

Coachend gedrag van managers

Coachend gedrag van de managers wordt in dit artikel 'managerial coaching' genoemd en wordt beschreven als 'een supervisor of manager die het leren faciliteert door het bevorderen van gedrag dat werknemers in de gelegenheid stelt om werkgerelateerde vaardigheden te ontwikkelen' (Beattie, 2006; Ellinger and Bostrom, 1999). 'Managerial coaching behaviors' bestaan o.a. uit: 'het geven van performance feedback, het vaststellen en communiceren van duidelijke verwachtingen, het creëren en promoten van een ondersteunende leeromgeving, het stellen van goede vragen, bieden van ondersteuning, het zijn van een rolmodel en het uitdagen van medewerkers om zich zelf te ontwikkelen (Beattie, 2006; Ellinger and Bostrom, 1999; Longenecker and Neubert, 2005).

In dit onderzoek van Ellinger & Ellinger is getracht antwoord te geven op de volgende twee vragen:

- welk effect heeft investering in 'social capital' op werkgerelateerde prestaties van werknemers;
- welke invloed heeft coachend gedrag van managers op de relatie tussen het investeren in social capital en werkgerelateerde prestaties van werknemers.

De onderzoekers verwachten dat het investeren in 'social capital' een positieve invloed zal hebben op alle drie de subgroepen van werkgerelateerde prestaties van werknemers, en dat het coaching gedrag van manager deze relatie zal versterken.

Online vragenlijsten

Voor het onderzoek zijn gegevens verzameld van 408 fulltime werknemers boven de 21 jaar uit verschillende organisaties en bedrijven. De verhouding man/vrouw was ongeveer gelijk. Via een online vragenlijst hebben de participanten 36 uitspraken moeten scoren op een 7-punts Likert scale (van 'helemaal mee



oneens' tot 'helemaal mee eens'), met als uitgangspunt hun eigen werkervaring. De vragenlijst bevat de volgende 6 onderdelen:

- social capital,
- coachend gedrag van managers
- werkprestatie
- betrokkenheid
- organizational citizenship behavior (taakgericht)*
- organizational citizenship behavior (persoonsgericht)*

** onder 'organizational citizenship behavior' wordt verstaan: activiteiten van werknemers buiten hun taakomschrijving en beloning om, die ook bijdragen aan de welvaart van de organisatie (OCB, Organ, 1988)*

Opmerkelijk resultaat

Uit de onderzoekresultaten blijkt inderdaad dat het investeren in 'social capital' een significant positief effect heeft op werkprestatie, werkbetrokkenheid en OCB. Daarentegen lijkt deze relatie, tegen de verwachting van de onderzoekers in, sterker te zijn in condities van weinig coachend gedrag van managers dan in condities van veel coachend gedrag van managers. Dit laatste resultaat staat haaks op de verwachtingen van de onderzoekers en is verrassend, omdat uit eerder onderzoek wel degelijk bleek dat coachend gedrag van managers een positieve bijdrage levert aan werkprestatie en werktevredenheid. Een verklaring hiervoor kan zijn dat bij een organisatie waar al geïnvesteerd wordt in 'social capital', dat wil zeggen een klimaat gericht op ontwikkeling en goede onderlinge verhoudingen, een extra interventie zoals coachend gedrag van managers, contraproductief kan werken. Namelijk, er kan dan een 'overkill' ontstaan door te veel werksupervisie en feedback, wat weer kan leiden tot irritatie, verwarring en tegenstrijdige communicatie (Ellinger et al., 2007).

Conclusie: wees selectief met coachend gedrag van managers

Voor de toekomst is het belangrijk dat organisaties zich realiseren dat bij het investeren in een goede werkomgeving en in werkrelaties de vraag naar interventie management zoals coachend gedrag van managers kleiner wordt. Als laatste wordt als belangrijk punt genoemd dat het gebruik van managers coaching gedrag meer selectief ingezet moet worden. Namelijk, in een omgeving waar men open staat voor coaching, wil het een positief effect hebben op werktevredenheid en werkprestaties.

Kanttekeningen bij het onderzoek

In dit onderzoek wordt het begrip 'Managerial Coaching behaviors' niet erg duidelijk uitgewerkt. Er worden wel enkele gedragingen weergegeven die horen bij dit type coaching maar het blijft onduidelijk waarom deze gedragingen specifieke coachende gedragingen zijn. Deze onduidelijkheid werkt door in de vragenlijst 'Managerial Coaching'. De originele vragenlijst (ontwikkeld door de onderzoekers zelf) bestond uit 7 vragen maar is voor dit onderzoek teruggebracht naar slechts 5 vragen. Of het concept 'managerial coaching' met deze 5 vragen goed is gemeten blijft hierdoor onduidelijk.

De vragenlijst om Managerial Coaching in kaart te brengen zag er als volgt uit:

- Set expectations with employees and communicate the importance of those expectations to the broader goals of the company.
- Encourage employees to broaden their perspectives by helping them to see the big picture.
- Provide employees with constructive feedback.
- Solicit feedback from employees to ensure that their interactions are helpful to employees.
- Provide employees with resources so they can perform their jobs more effectively.

=====

Door: Emma Rainford en Alexander Waringa