

Adviesnotitie

Getronics

a KPN company

Inzicht in coaching

Een onderzoek naar de effecten op kernkwaliteiten

Geert Hidding
Juni 2011

Adviesnotitie

Getronics

a KPN company

Inzicht in coaching

Een onderzoek naar de effecten op kernkwaliteiten

Naam:	Geert Hidding
Studentnummer:	233525
Opleiding:	Personeelsmanagement
Opleidingsinstituut:	Hanzehogeschool te Groningen
Bedrijf:	Getronics Consulting, BUNO
Praktijkbegeleider:	Rika Pomp
Docentbegeleider:	Ad Peelen
Stageperiode:	Van februari 2011 t/m juni 2011
Datum:	01-06-2011

Managementsamenvatting

De centrale onderzoeksvraag van deze adviesnotitie luidt als volgt: *“Welke effecten heeft coaching op de ontwikkeling van de kernkwaliteiten van medewerkers van Getronics Consulting van de Business Unit Noord Oost?”* Deze samenvatting is een korte beschrijving van de probleemanalyse, de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd en de inzichten die het onderzoek heeft opgeleverd. Deze inzichten vormen een bouwsteen voor de verdere ontwikkeling van het beleidsplan Coaching & Intervisie van Business Unit Noord Oost.

Getronics Consulting is sinds 2007 bezig met het realiseren van de transitie van detacheringbedrijf naar een consultingbedrijf. Een detacheringbedrijf levert mensen om de opdrachten van de klant uit te voeren. Een consultingbedrijf is gericht op het geven van advies aan de klant. Deze transitie betekent dat meer eisen aan medewerkers worden gesteld. Voornamelijk de eisen op het gebied van soft skills zijn toegenomen. Opdrachten van de klant worden namelijk niet alleen meer uitgevoerd maar medewerkers moeten de klant nu ook op juiste wijze adviseren. In 2008 is BUNO gestart met coaching voor medewerkers. Het doel van coaching is de soft skills van medewerkers te ontwikkelen. Binnen BUNO is echter geen inzicht in de effecten van coaching. De kernkwaliteiten die sinds maart 2011 binnen BUNO zijn ingevoerd omschrijven de soft skills die bijdragen aan het succes van Getronics Consulting. Door het meten van de effecten van coaching op de kernkwaliteiten kan gesteld worden of coaching een effectief instrument is om de soft skills van medewerkers van BUNO te ontwikkelen.

Het antwoord op de centrale onderzoeksvraag is gezocht in de literatuur en diepte-interviews met coachees en de Portefeuillehouder Coaching & Intervisie van BUNO. De onderwerpen die in het literatuuronderzoek centraal stonden waren soft skills, coaching en het meten van effecten van coaching. Het literatuuronderzoek bestond onder andere uit het bestuderen van eerdere onderzoeken naar de effecten van coaching en bestaande documentatie binnen de organisatie. De diepte-interviews met tien coachees heeft geleid tot inzicht in de effecten van coaching op de kernkwaliteiten.

Dit onderzoek biedt inzicht in de effecten van coaching op de kernkwaliteiten. Uit de centrale onderzoeksvraag blijkt dat dit de kern van het onderzoek is. Echter heeft dit onderzoek ook enkele conclusies en adviezen omtrent het beleid van coaching binnen BUNO opgeleverd. Ten eerste zullen de inzichten in de effecten beschreven worden. Vervolgens zullen de conclusies omtrent het beleid van coaching en het daaruit voortvloeiende adviezen worden beschreven.

Effecten van coaching

De zes kernkwaliteiten van Getronics Consulting bestaan uit Prioriteit, Klant, Team (alleen managementfuncties) en Invloed. Elke kernkwaliteit bevat competenties. De competenties bestaan uit soft skills. Coaching binnen BUNO is gericht op de ontwikkeling van soft skills. De diepte-interviews hebben inzicht gegeven in de effecten van coaching op de kernkwaliteiten. Van tien coachees hebben negen coachees positieve effecten ervaren op de kernkwaliteiten. Op elke kernkwaliteit zijn positieve effecten gemeten. Hieruit kan geconcludeerd worden dat coaching een effectief instrument is om de soft skills van medewerkers van BUNO te ontwikkelen. Hiermee draagt coaching bij aan de transitie naar een consultingbedrijf.

Naast de effecten op de kernkwaliteiten zijn 24 neveneffecten geconstateerd. De toename van het zelfvertrouwen wordt het meest ervaren. Daarnaast kan coaching zorgen voor het vergroten van de aantrekkelijkheid van Getronics Consulting als werkgever. Dit ligt in de lijn met de doelstelling om de meest aantrekkelijke werkgever voor professionals te worden.

Naast de uitvoering van dit onderzoek zijn vier onderzoeken naar de effecten van coaching bestudeerd. De onderzoeken tonen een groot aantal positieve effecten aan. Een tegenhanger van

deze positieve resultaten is het onderzoek van Tiggelaar (2010). Dit onderzoek concludeert dat coaches weinig invloed hebben op het gedrag van medewerkers. Een kanttekening bij de onderzoeken is dat een controlegroep ontbrak en de resultaten zijn gebaseerd op zelfbeoordeling van coaches. De onderzoeken hebben aanzienlijk meer positieve effecten aangetoond dan negatieve of geen effecten van coaching. De resultaten bieden geen garantie maar zijn wel een indicatie voor de te verwachte effecten van coaching binnen BUNO.

Beleid coaching

Meerdere coaches

Coaching is voor elke medewerker van BUNO. De organisatie beschikt echter slechts over één coach waardoor dit doel niet realiseerbaar is. Het beleid van coaching binnen BUNO beschrijft dat een coach namelijk geen manager van een coachee mag zijn. Daarnaast heeft een coachee na het intakegesprek de keuze heeft om te stoppen met het coachingstraject als de 'klik' met de betreffende coach ontbreekt. Echter kan de coachee momenteel niet kiezen voor een andere coach. Dit probleem wordt voor een deel opgelost door een medewerker in opleiding tot coach. De kans is echter aanwezig dat een coach door ziekte of andere (onvoorziene) omstandigheden niet beschikbaar is. Daarom moet geïventariseerd worden welke medewerkers ambiëren om coach te worden. Deze moeten vervolgens een opleiding aangeboden krijgen. Een positief neveneffect van deze maatregel is dat medewerkers die opgeleid worden tot coach de mogelijkheid krijgen zich verder te ontwikkelen.

Keuze voor interne coach

BUNO heeft gekozen voor een interne coach. Deze keuze is gemaakt om twee redenen. Ten eerste beschikt de organisatie over meerdere medewerkers die opgeleid zijn tot coach of dit ambiëren. Ten tweede is BUNO van mening dat een coach die de organisatie en de context van de medewerker kent een groot voordeel is. De onderzoekers Haan en Burger (2004) benoemen de voor- en nadelen van een interne coach ten opzichte van een externe coach. Het grote voordeel dat BUNO ziet in een coach die de organisatie kent wordt in de literatuur erkend. BUNO zal op basis van deze informatie moeten vasthouden aan de keuze voor een interne coach.

Vrijwillige deelname coaching

BUNO heeft bepaald dat coaching enkel op vrijwillige basis plaats kan vinden. Uit het onderzoek bleek echter dat één medewerker niet vrijwillig gecoacht is. Hieruit kan geconcludeerd worden dat deze voorwaarde niet altijd gehanteerd is. BUNO zal de voorwaarde voor vrijwillige coaching in de toekomst consequent moeten toepassen.

Meetinstrument

Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat het meten van de effecten van coaching een moeilijke opgave is. Een meetinstrument kan hierbij helpen. BUNO maakt geen gebruik van een meetinstrument om de effecten van coaching te meten. Hierdoor ontbreekt inzicht in de resultaten van coaching. Anderson&Anderson (2005) hebben een meetinstrument ontwikkeld. Door het gebruik van dit meetinstrument kan BUNO het inzicht in de effecten van coaching vergroten. Dit meetinstrument voorkomt tevens dat onduidelijkheid bestaat over beïnvloedende factoren op de effecten van coaching, zoals gebleken is tijdens de interviews. BUNO kan het meetinstrument van Anderson&Anderson hanteren. Het meetinstrument bestaat uit vijf stappen en is opgenomen in bijlage 2.

Doelstellingen coachees

Tijdens een intakegesprek worden doelstellingen geformuleerd. Uit het meetinstrument van Anderson&Anderson blijkt dit een belangrijke stap om de effecten te kunnen meten. Een voorwaarde van het stellen van doelen is volgens de stappen van het meetinstrument dat ze concreet zijn. Tijdens de interviews bleken echter een aantal doelstellingen niet concreet geformuleerd. Dit maakt het een stuk lastiger om de effecten van coaching te meten. Doelstellingen moeten daarom concreter omschreven worden tijdens het intakegesprek van het coachingstraject. Het meetinstrument kan hierbij ondersteuning bieden.

Verslaglegging van het coachingstraject

Van het coachingstraject wordt geen verslag gemaakt. Verslaglegging van het coachingstraject kan het meetinstrument ondersteunen en inzicht in de effecten van coaching vergroten voor zowel de coach, coachee en managers. In het vervolg dient daarom van elk coachingstraject een verslag te worden gemaakt door de coach. Dit verslag moet inzichtelijk zijn voor zowel de coachee als de manager van de coachee.

Opstellen definitief beleidsplan Coaching & Intervisie

In het conceptplan Coaching & Intervisie ontbreekt belangrijke documentatie over het beleid van coaching. Een beschrijving van de rol van een coach en de randvoorwaarden voor een coachingstraject zijn niet opgesteld. Om meer duidelijkheid over coaching binnen BUNO te scheppen is het wenselijk om het conceptplan Coaching & Intervisie definitief op te stellen waarin onder andere de rol en randvoorwaarden van een coachingstraject opgenomen worden. Daarnaast moeten eerder genoemde aspecten omtrent het beleid van coaching deel uit gaan maken van het beleidsplan Coaching & Intervisie van BUNO.

Voorwoord

Deze adviesnotitie over de effecten van coaching is het resultaat van een vijf maanden durende afstudeerstage bij de Business Unit Noord Oost van Getronics Consulting. Het onderzoek is het laatste onderdeel van de voltijdopleiding Personeelsmanagement aan de Hanzehogeschool te Groningen.

In het laatste studiejaar heb ik de specialisatie Loopbaan & Recruitment gevolgd. Deze specialisatie sloot goed aan op mijn derdejaarsstage bij een arbeidsontwikkelbedrijf. Tijdens deze stage heb ik kennis gemaakt met het vak als trainer en trajectbegeleider. Gedurende deze stage ontdekte ik mijn affiniteit met een vak waarbij ontwikkeling van mensen centraal staat. Dit was ook het moment waarop ik besloot ik een afstudeeropdracht te zoeken die zou aansluiten op mijn affiniteit met de ontwikkeling van mensen.

Via twee medestudenten ben ik vervolgens in contact gekomen met Rika Pomp, Competence Manager en opdrachtgever voor dit onderzoek. Tijdens het kennismakingsgesprek werd ik enthousiast om onderzoek te gaan doen naar coaching. Een concreet kader voor de uitvoering van het onderzoek lag er nog niet. In de eerste twee maanden heb ik samen met Rika Pomp en mijn docentbegeleider Ad Peelen het onderzoek gekaderd en in de resterende maanden uitgevoerd. Het resultaat ligt voor u.

Graag zal ik een aantal mensen willen bedanken. Op de eerste plaats mijn praktijkbegeleider Rika Pomp voor de input, het lezen van mijn stukken en haar oog voor details. Daarnaast wil ik mijn docentbegeleider, Ad Peelen, bedanken voor het geven van feedback en adviezen die mij gestimuleerd hebben om het beste uit mijzelf te halen. Ook wil ik Inge Hidding bedanken, die tijdens het onderzoek mijn beste coach is geweest op de momenten dat ik het nodig had.

Tenslotte wil ik iedereen bedanken die voor input van dit onderzoek hebben gezorgd. In het bijzonder bedank ik in dit kader de medewerkers binnen BUNO die ik heb mogen interviewen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	6
Inleiding	8
Hoofdstuk 1 Probleem- en organisatieanalyse	
1.1 Probleemanalyse	9
1.2 Organiseatieanalyse	9 t/m 11
Hoofdstuk 2 Literatuuronderzoek	
2.1 Inleiding	12
2.2 Soft skills	12 t/m 14
2.3 Coaching	14 t/m 16
2.4 Meten effecten van coaching	16,17
2.5 Conclusie	17
Hoofdstuk 3 Het onderzoek	
3.1 Inleiding	18
3.2 Kern probleemanalyse	18
3.3 Onderzoeksvragen	18,19
3.4 Onderzoeksmethode	19,20
3.5 Conclusie	20,21
Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten	
4.1 Inleiding	22
4.2 Kern probleemanalyse	22
4.3 Beleid coaching BUNO	22 t/m 24
4.4 Doelen coachees	24 t/m 26
4.5 Kernkwaliteiten	26 t/m 29
4.6 Effecten van coaching vanuit de literatuur	29,30
4.7 Verwachte effecten van coaching	31,32
4.8 Effecten op de kernkwaliteiten	32 t/m 38
Hoofdstuk 5 Conclusies en advies	
5.1 Inleiding	39
5.2 Conclusies	39 t/m 41
5.3 Advies	41 t/m 43
Hoofdstuk 6 Implementatieplan	
6.1 Inleiding	44
6.2 Adviesaspecten	44 t/m 48
Literatuurlijst	49
Bijlagen	
Bijlage 1 Organiseatieanalyse	51 t/m 54
Bijlage 2 Meetinstrument Anderson & Anderson	55
Bijlage 3 Interviewvragen	56,57

Inleiding

Sinds oktober 2007 maakt Getronics deel uit van KPN. Binnen KPN is Getronics het sublabel voor alle ICT- dienstverlening aan de grootzakelijke markt. Bij de overname van Getronics door KPN is het sublabel Getronics Consulting ontstaan. Getronics Consulting bestaat uit diverse businesslines. Dit onderzoek wordt uitgevoerd in Business Unit Noord Oost (BUNO). In het verder onderzoek wordt de afkorting BUNO gebruikt.

Getronics Consulting levert maatwerk advies- en implementatiediensten op het gebied van leidende standaarden en vooruitstrevende informatie en telecommunicatie technologie. Deze nieuwe sublabel betekent een transitie van een detacheringbedrijf naar een consultingbedrijf. Een detacheringbedrijf levert mensen om de opdrachten van de klant uit te voeren. Een consultingbedrijf is gericht op het geven van advies aan de klant.

De transitie naar consultingbedrijf betekent echter ook dat er meer eisen worden gesteld aan consultants. In het bijzonder is de behoefte aan ontwikkeling van medewerkers op het gebied van soft skills toegenomen. Dit blijkt uit een onderzoek naar klantenwaardering en beoordelingen op competenties van medewerkers.

In 2008 heeft binnen Business Unit Noord Oost (BUNO) een Competence Manager (CM) het initiatief genomen om medewerkers van de BUNO te coachen op het persoonlijk vlak. Het doel van coaching op persoonlijk vlak is ontwikkeling van de soft skills. De Competence Manager die gestart is met coaching is tevens opdrachtgever voor dit onderzoek.

Het probleem is dat de effecten van coaching op de ontwikkeling van de soft skills niet gemeten zijn. Dit betekent dat er onvoldoende inzicht is in de meerwaarde van coaching. Dit inzicht is nodig om de toekomst van de coaching binnen de organisatie te bepalen.

De centrale vraag waar dit onderzoek antwoord op zal geven is: Welke effecten heeft coaching op de ontwikkeling van de kernkwaliteiten van de medewerkers van Getronics Consulting van de Business Unit Noord Oost?

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de effecten van coaching op de soft skills van de medewerkers die een coachingstraject hebben gevolgd. Het onderzoek richt zich uitsluitend op de Business Unit Noord Oost.

Het onderzoeksrapport is als volgt opgebouwd: In hoofdstuk 1 zijn de probleemanalyse en organisatieanalyse opgenomen. In hoofdstuk 2 is het literatuuronderzoek opgenomen. Hierin staan soft skills, coaching en het meten van effect van coaching centraal. In hoofdstuk 3 wordt de onderzoeksoepzet toegelicht. De onderzoeksresultaten zijn opgenomen in hoofdstuk 4. In hoofdstuk 5 wordt de conclusie en het advies gegeven. Tot slot is in hoofdstuk 6 het implementatieplan opgenomen.

Hoofdstuk 1 Probleemanalyse en organisatieanalyse

1.1 Probleemanalyse

Na de overname van Getronics in 2007 door KPN is het sublabel Getronics Consulting ontstaan. Deze stap betekende een transitie van detacheringbedrijf naar een consultingbedrijf. Een detacheringbedrijf levert mensen om de opdrachten van de klant uit te voeren. Een consultingbedrijf is gericht op het geven van advies aan de klant.

Deze transitie wil Getronics Consulting realiseren door de externe focus naar de markt en de klant versterken. Om dit te realiseren heeft Getronics Consulting drie strategische programma's opgezet. De drie programma's zijn cliënt engagement, leveraged sales en form equals matter. Deze worden in de organisatieanalyse verder toegelicht. De Business Unit Noord Oost (BUNO) van Getronics Consulting heeft zich ten doel gesteld om in 2013 21% van de omzet uit consultancyopdrachten te halen. Momenteel is dit minder dan 5% van de opdrachten. Bij consultancyopdrachten worden meer eisen gesteld aan de soft skills van medewerkers. Binnen BUNO is daarom behoefte aan ontwikkeling van medewerkers op het gebied van soft skills. De behoefte wordt aangetoond middels een onderzoek naar klantenwaardering en beoordelingen op competenties van medewerkers. In 2008 heeft een Competence Manager (CM) binnen de BUNO het initiatief genomen om medewerkers van BUNO te coachen op het persoonlijk vlak. De CM is daarmee Portefuillehouder Coaching & Intervisie geworden. Het doel van coaching op persoonlijk vlak is ontwikkeling van de soft skills. De ontwikkeling van medewerkers op het gebied van soft skills moet een bijdrage leveren aan de transitie naar een consultingbedrijf. De prestaties van medewerkers worden gemeten aan de hand van het Performance Management Proces (PMP). Dit proces wordt toegelicht in paragraaf 2. In maart 2011 zijn de kernkwaliteiten binnen Getronics Consulting ingevoerd. Dit wordt verder toegelicht in paragraaf 2. Met de invoering van de kernkwaliteiten volgt Getronics Consulting de kernkwaliteiten van KPN. De kernkwaliteiten staan sinds de invoering centraal bij het PMP. Inmiddels zijn twintig medewerkers gestart met een coachingstraject en hebben twaalf medewerkers het coachingstraject afgesloten. Hoewel binnen de BUNO overwegend positief wordt gereageerd op de uitvoering van coaching, ontbreekt inzicht in de effecten van coaching. De effecten zijn niet gemeten. Het positieve gevoel heeft daarom geen 'handen en voeten' gekregen. De Portefuillehouder Coaching & Intervisie moet de meerwaarde van coaching aan kunnen tonen aan de Business Unit Directors (BUDS) omdat deze verantwoordelijk zijn voor de toekenning van het budget en de toekomst van coaching binnen de BUNO. De gewenste situatie is dat de Portefuillehouder Coaching & Intervisie voldoende inzicht heeft in de effecten van coaching op de ontwikkeling van soft skills. De uitkomsten van dit onderzoek vormen een bouwsteen voor het beleidsplan Coaching & Intervisie binnen BUNO.

1.2 Organisatieanalyse

De organisatieanalyse is gemaakt aan de hand van het klaver-6-model van Kouwenhoven (2005). Een toelichting op dit model en een uitgebreide uitwerking van de organisatieanalyse is opgenomen in bijlage 1. Hieronder staat een samenvatting van de organisatieanalyse. Gekozen is om de behoefte aan soft skills, het Performance Management Proces (PMP), de kernkwaliteiten en coaching verder toe te lichten. Deze onderwerpen staan centraal in dit onderzoek.

Transitie naar consultingbedrijf

Bij Getronics Consulting BUNO werken ongeveer 200 medewerkers en 180 professionals werken op een klantlocatie. De overige medewerkers vervullen management- of supportfuncties op kantoor. De medewerkers zijn ingedeeld in professionals en consultants. Getronics Consulting werkt met een functiehuis. Professionals zijn de medewerkers tot en met functieschaal 9. Vanaf functieschaal 10 worden de professionals consultants genoemd. Het doel van Getronics Consulting is om een medewerker zo snel mogelijk te laten ontwikkelen naar een consultant. Dit draagt bij aan de transitie naar een consultingbedrijf. Een organogram van BUNO is onderdeel van de

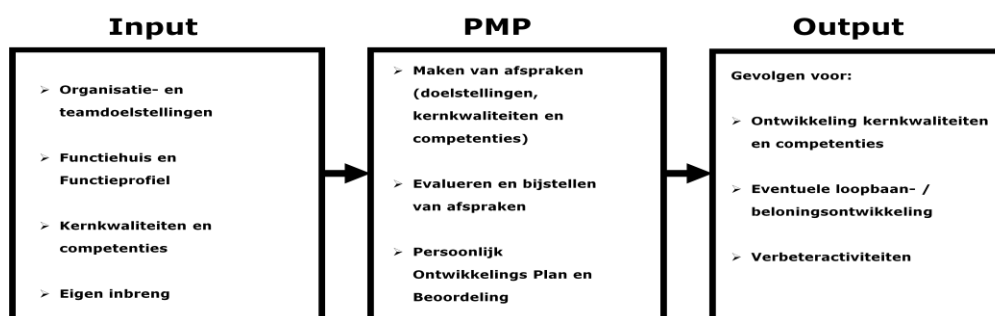
organisatieanalyse in bijlage 1. Het primaire proces van Getronics Consulting is het ontwerpen, bouwen en implementeren van oplossingen op het gebied van vooruitstrevende informatie- en communicatietechnieken, project- en programma management, governance & compliance, service strategy & transformation en enterprise architectuur. De belangrijkste doelstelling is de transitie naar een consultingbedrijf te realiseren. Om dit te realiseren heeft BUNO drie strategische programma's opgezet. Dit zijn de belangrijkste speerpunten voor 2011. De drie programma's worden toegelicht in de uitgebreide organisatieanalyse.

Behoeftte aan ontwikkeling soft skills

BUNO wil de transitie naar consultingbedrijf realiseren en heeft zich ten doel gesteld om in 2013 21% van de omzet uit consultancyopdrachten te halen. Momenteel is dit minder dan 5% van de opdrachten. Bij consultancyopdrachten worden meer eisen gesteld aan de soft skills van medewerkers. Binnen BUNO is daarom behoefte aan ontwikkeling van medewerkers op het gebied van soft skills. De behoefte wordt aangetoond middels onderzoek naar klantenwaardering en beoordelingen op competenties. In hoofdstuk 2 wordt het begrip 'soft skills' verder toegelicht. De afdeling Human Resources ontwikkelt en zet diverse instrumenten en hr-systemen in voor het blijvend realiseren van de gewenste resultaten en ambities van de organisatie. De belangrijkste instrumenten met betrekking tot ontwikkeling van soft skills, het Performance Management Proces (PMP) en de kernkwaliteiten, worden hieronder verder toegelicht. Vervolgens wordt een korte beschrijving gegeven van coaching binnen BUNO.

Performance Management Proces (PMP)

Het PMP is gericht op het ondersteunen van medewerkers in het behalen van resultaten die aansluiten bij de jaarplannen van Getronics en de taken van de individuele medewerker. Daarnaast dient het proces om managers in staat te stellen regelmatig en openhartig een eerlijke terugkoppeling te geven aan medewerkers over de geleverde prestaties. Het proces is gericht op kennis- en deskundigheidsontwikkeling evenals het ondersteunen van ambities door middel van persoonlijke ontwikkelingsplannen. Het PMP is ondersteunend aan de kernwaarden van Getronics, te vinden in bijlage 1. Het overzicht hieronder maakt de visie van het PMP inzichtelijk.



Uit bovenstaand overzicht van de visie van het PMP blijkt dat kernkwaliteiten en competenties een belangrijk deel van de input is voor het proces. Omdat dit onderzoek gericht is op de effecten van coachen op kernkwaliteiten worden de kernkwaliteiten hieronder verder toegelicht.

Kernkwaliteiten

Getronics Consulting kent sinds 2003 competentie management. Dit is ingevoerd omdat volgens de visie van het bedrijf niet alleen belangrijk is 'wat' een medewerker doet in zijn werk, maar ook 'hoe' een medewerker dat doet. De BUNO heeft begin 2011 de kernkwaliteiten ingevoerd die de bestaande gedragscompetenties vervangen. Het verschil met de gedragscompetenties is dat de kernkwaliteiten benodigde competenties koppelen aan de strategie van Getronics. De

kernkwaliteiten richten zich hiermee op de competenties die nodig zijn voor het behalen van de doelstellingen van Getronics. Hiermee worden tevens de kernkwaliteiten van KPN gevolgd. In de Kernkwaliteitengids (2010) van Getronics staat dat kernkwaliteiten die capaciteiten zijn van medewerkers waar Getronics zijn belangrijkste doelen mee kan bereiken. Ontwikkeling op de kernkwaliteiten betekent dat de doelen van Getronics gerealiseerd worden.

De zes kernkwaliteiten van Getronics zijn:

1. Prioriteit:
2. Klant
3. Team (alleen voor managementfuncties)
4. Invloed
5. Resultaat
6. Verandering

De kernkwaliteiten zijn ingedeeld in 'hoofd', 'hart', en 'handen'. Prioriteit en Klant hebben betrekking op 'hoofd' (= de business), Team en Invloed op 'hart' (=mensen en interactie) en Resultaat en Verandering op 'handen' (=resultaat, impact).

Elke kernkwaliteit kent zes competentieniveaus. De niveaus gaan van eenvoudig gedrag (niveau 1) naar complex gedrag (niveau 6). In een document van Getronics Consulting, de zogenoemde Kernkwaliteitenmatrix, staat per functie beschreven welk competentieniveau vereist is.

Daarnaast is in de kernkwaliteitengids voor elke kernkwaliteit een uitdaging en doel geformuleerd. Voor elk competentieniveau zijn gedragskenmerken opgesteld. Deze gedragskenmerken worden gebruikt voor beoordeling en ontwikkeling van medewerkers. De gedragskenmerken zijn de soft skills van de kernkwaliteiten. Dit onderzoek richt zich op de ontwikkeling van kernkwaliteiten. Een uitgebreide toelichting van soft skills is te vinden in hoofdstuk 2.2. In hoofdstuk 4.5 worden de soft skills van de kernkwaliteiten verder toegelicht.

Coaching

Uit het PMP kan blijken dat een medewerker zich moet ontwikkelen op het gebied van soft skills. Hier kan coaching voor worden ingezet. In 2008 is een Competence Manager van BUNO begonnen met het coachen van medewerkers van BUNO. De Competence Manager is Portefeuillehouder Coaching & Intervisie geworden. In een conceptversie van het Plan Coaching en Intervisie (2011) van BUNO staat de definitie omschreven die momenteel binnen Getronics Consulting BUNO gebruikt wordt: *“Coaching is ondersteuning geven aan een individu of groep waardoor deze in staat worden gesteld zich te ontwikkelen en resultaten te bereiken”*. Coaching richt zich hiermee niet op de vakinhoudelijke kennis maar op de competenties die betrekking hebben op soft skills. In hoofdstuk 2 wordt dit verder toegelicht. Een coachingstraject is vrijwillig. Binnen BUNO is momenteel één coach werkzaam en één coach in opleiding. Een voorwaarde voor het coachingstraject is dat de coach geen directe leidinggevende van de coachee is. Een uitgebreide beschrijving van coaching is te vinden in hoofdstuk 4, waar antwoord gegeven wordt op de deelvraag: *Op welke wijze worden coachingstrajecten uitgevoerd?*

Hoofdstuk 2 Literatuuronderzoek

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal de oriëntatie op de literatuur centraal staan. Het doel van deze oriëntatie is om inzicht te krijgen in relevante theoretische modellen en notities die betrekking hebben op dit onderzoek. Vanuit de probleemanalyse- en organisatieanalyse is naar voren gekomen dat de belangrijkste onderwerpen van dit onderzoek coaching en soft skills van de kernkwaliteiten zijn. Het meten van effect van coaching op de kernkwaliteiten staat centraal. Dit hoofdstuk is een neerslag van het literatuuronderzoek. Achtereenvolgens zullen de onderwerpen soft skills, coaching en het meten van het effect van coaching beschreven worden. In de conclusie aan het eind van dit hoofdstuk zal de inhoud kort samengevat worden en aan worden aangegeven wat het literatuuronderzoek voor het gehele onderzoek betekent. Het literatuuronderzoek is input voor de onderzoeksopzet die beschreven staat in het volgende hoofdstuk.

Tussen de theorie en de huidige situatie bij BUNO zitten diverse verbanden. Deze worden na elk onderwerp expliciet benoemd. De betreffende tekst is gekaderd en grijs gearceerd.

2.2 Soft skills

Frerichs (2003) stelt dat bij het inzoomen op competenties onderscheidt gemaakt kan worden tussen hard skills en soft skills. Voordat dit onderscheidt gemaakt wordt zal het begrip competentie toegelicht worden.

Boyatzis(1982) definieert een competentie als *“een onderliggende eigenschap van een persoon, die resulteert in effectieve en/of superieure prestaties in een functie en die zowel een motivatie, een karaktertrek, een vaardigheid, een aspect van zijn zelfbeeld van zijn sociale rol of zijn kennis kan zijn”*.

Lingsma en Scholten(2007) stellen dat *een competentie het vermogen is om cognitieve, instrumentele/operationele en sociale vaardigheden met een groot afbreukrisico succesvol binnen een taak of functie toe te passen. Competenties zijn integrerend, zij zorgen voor een optimale afstemming tussen individuele persoonlijkheidskenmerken, normen en waarden, attitude (houding), kennis en vaardigheden en een specifiek taakomgeving om tot een effectieve en succesvolle taakuitoefening te komen. Competenties leiden binnen de organisatie tot de vorming van kerncompetenties”*.

Binnen BUNO worden kerncompetenties aangeduid met kernkwaliteiten. De competenties die zijn verdeeld in zes competentieniveaus en vormen de zes kernkwaliteiten.

Lievens (2006) stelt dat bij het bepalen van competenties de organisatie begint met het opstellen van kerncompetenties. De strategie van de organisatie fungeert als vertrekpunt. Vervolgens worden de individuele competenties bepaald.

De strategie van Getronics was het vertrekpunt voor de kernkwaliteiten van Getronics Consulting. Op grond van de kernkwaliteiten zijn de individuele competenties opgesteld.

Frerichs stelt dat het begrip competentie wordt gevormd door een combinatie van kennis, vaardigheden en attitude (houding). Dit worden de VAK- componenten genoemd. De vaardigheden en houding omvatten de soft skills. Hij beschouwt het begrip vervolgens in het ‘blackbox-model’. Dit model maakt duidelijk dat de VAK-componenten de input zijn. Vervolgens leidt dit tot een competentie. Deze competentie leidt tot de uitput, namelijk het gewenste gedrag in werksituaties.

Het blackbox-model heeft overeenkomsten met het model van de visie op het PMP van BUNO, beschreven in hoofdstuk 1. Het begin van de PMP cyclus is de input voor ontwikkeling op een competentie. De output moet het gewenste gedrag in de werksituatie zijn die aansluit bij het competentieniveau van de functie. Coaching binnen BUNO richt zich op soft skills. Dit zijn vaardigheden en houding van de VAK-componenten.

Frerichs maakt bij het inzoomen op competenties onderscheid tussen hard skills en soft skills. Onder hard skills verstaat hij de vakinhoudelijke competenties. Bij een ICT- bedrijf kan dit bijvoorbeeld kennis van een softwareprogramma zijn. Deze kennis is simpel te meten door bijvoorbeeld het afnemen van een toets en het behalen van een diploma.

Binnen BUNO worden de vakinhoudelijke competenties ontwikkeld door het PMP. Hierin worden resultaatafspraken omtrent hard skills vastgesteld aan het begin van de cyclus. Uit de probleem- en organisatieanalyse blijkt dat de hard skills, dus de vakinhoudelijke kennis en vaardigheden, van consultant voldoende aanwezig is.

Onder de soft skills verstaat Frerichs de sociaal-emotionele competenties. Met sociaal wordt omgang met de omgeving bedoeld. Met emotioneel worden de waarden, normen, persoonlijkheid, zelfconceptie en motieven bedoeld. In tegenstelling tot hard skills zijn deze competenties moeilijker te meten, omdat deze competenties niet altijd zichtbaar zijn.

Frerichs stelt dat in het tijdperk waarin organisaties verkeren deze competenties van medewerkers steeds belangrijker worden, omdat niet machines maar de mensen het succes van de organisatie bepalen. Organisaties moeten zich onderscheiden in kwaliteit en in de unieke toegevoegde waarde waarin zij met anderen concurreren. De kwaliteit en unieke toegevoegde waarde wordt bepaald door de factor mens, ook wel 'human capital' genoemd. Deze factor is in toenemende mate de bepalend voor het succes van de organisatie.

Uit de organisatieanalyse is gebleken dat de professionals van BUNO de bepalende factor zijn voor het succes van de organisatie.

Om het onderscheid praktisch te maken kan gesteld worden dat soft skills die vaardigheden zijn waarbij geen gereedschap of instrument nodig zijn. Een voorbeeld ter verduidelijking: een presentatie is geen soft skill, maar voor het overtuigend presenteren zijn wel soft skills nodig.

Uit de probleemanalyse is gebleken dat de organisatie door de transitie naar een consultingbedrijf behoefte heeft aan de ontwikkeling van soft skills van consultants. De soft skills zijn de competenties van de kernkwaliteiten, beschreven in de organisatieanalyse.

Volgens Scholten en Lingsma bieden competenties een meetlat die waarneembaar en bespreekbaar is. Om competenties als meetlat te gebruiken is het echter van belang dat binnen de organisatie helder is wat een specifieke competentie betekent. Frerichs noemt dit de outputspecificatie. De competentie moet worden omschreven in specifieke gedragingen in een specifieke situatie of taak zodat de competentie zichtbaar wordt gemaakt. Het doel is volgens Frerichs om niet alleen de ontwikkeling of inzet meetbaar te maken, maar ook om de gecoachte een helder instrument te geven.

De kernkwaliteiten zijn recentelijk ingevoerd. De meeste medewerkers maken voor het eerst kennis met de competenties. Dit maakt het moeilijker meten van de effecten (de ontwikkeling) op de kernkwaliteiten. De HR-consultant van BUNO heeft de competenties van de kernkwaliteiten

aangevuld met een beschrijving van de context en voorbeelden van succeskenmerkend gedrag. Dit vergroot de helderheid van de omschreven competenties.

2.3 Coaching

Zowel in de literatuur als in de praktijk wordt het begrip 'coaching' vaak gebruikt. Echter is in veel gevallen dit begrip niet goed afgebakend, waardoor het gezien kan worden als een containerbegrip.

Definities

De Nederlandse Orde van Beroepscoaches (NOBCO) gebruikt sinds 2004 de volgende definitie: "*Coaching is een gestructureerd en doelgericht proces, waarbij de coach op interactieve wijze de gecoachte aanzet tot effectief gedrag door: bewustwording en persoonlijke groei het vergroten van zelfvertrouwen en het exploreren, ontwikkelen en toepassen van eigen mogelijkheden Coach en gecoachte nemen ieder hun verantwoordelijkheid voor het proces*".

Schabracq (1998) definieert het begrip als "*een verzameling van begeleidingsvormen die gericht is op het optimaal functioneren van een klant in zijn werk*". De winst van het traject ligt volgens de schrijver in "*een toename van effectiviteit, plezier en persoonlijke ontwikkeling*".

Van den Boomen, Hoornhout en Merkies (2006) geven de volgende definitie: "*Coachen is een doelgerichte methode van begeleiding van het leren van teams en individuen, gericht op zelfstandig functioneren binnen een bepaalde organisatiecontext*".

Uit de definities blijkt dat het doel van coaching is om bij te dragen aan de ontwikkeling van medewerkers. In de definities wordt niet expliciet benoemd dat coaching ingezet wordt voor ontwikkeling op soft skills. Echter kan aangenomen worden dat als gesproken wordt over persoonlijke groei en het ontwikkelen en toepassen van eigen mogelijkheden hier ook soft skills onder vallen. Uit de definities blijkt dat coaching tevens ingezet wordt om het zelfvertrouwen te vergroten, bewustwording en toename van effectiviteit en plezier in het werk.

In het conceptplan Coaching en Intervisie (2011) van BUNO staat de definitie die momenteel binnen BUNO gebruikt wordt:

"Coaching is ondersteuning geven aan een individu of groep waardoor deze in staat worden gesteld zich te ontwikkelen en resultaten te bereiken".

Bij coaching binnen BUNO staat de ontwikkeling om resultaten te bereiken centraal. De ontwikkeling van soft skills wordt niet genoemd. Uit de probleem-en organisatieanalyse bleek coaching ingezet te worden om de soft skills aan de hand van kernkwaliteiten te ontwikkelen. In dit onderzoek moet blijken of coaching effecten heeft op de kernkwaliteiten.

Frerichs(2003) zet een aantal belangrijke effecten op een rij voor organisaties die coachen op competenties. Hij stelt dat een organisatie ontwikkeling van 'human capital', betere prestaties en productiviteit, versterking van sociale cohesie, versterking van effectiviteit en versterking van de slagkracht kan verwachten. Frerichs onderbouwt de genoemde effecten aan de hand van eigen ervaringen en niet op grond van onderzoek.

Coaching is een instrument binnen BUNO dat kan ingezet worden naar aanleiding van het PMP. Hiermee is het gekoppeld aan competentie management. De verbetering van de prestaties zullen gemeten worden aan de hand van onderzoek naar de effecten van coaching op kernkwaliteiten.

Interne coach

Een coach kan een interne of externe coach zijn. Het verschil tussen een interne en externe coach is dat een interne coach werkzaam is binnen dezelfde organisatie als de coachee. In een artikel van de Haan en Burger (2004) worden de voor- en nadelen van een interne coach weergegeven. Ze stellen dat “de interne coach een goed beeld heeft van de context waarbinnen de coachee opereert, zoals organisatie, branche en vak en vooral in het begin sneller vooruitgang kan boeken omdat veel informatie al bekend is.

De coach van BUNO is tevens Competence Manager en heeft hierdoor kennis van de organisatie.

De interne coach kent de machtsverhoudingen, patronen en problemen binnen de organisatie. Dit kan een gevoel van veiligheid en vertrouwdheid bij de coachee oproepen. Daarnaast kan het kostenvoordeel een rol spelen, maar vooral de grotere vertrouwdheid en nabijheid is een groot pluspunt. Interne coaches zijn daarnaast vaak snel beschikbaar en gemakkelijk bereikbaar.

De standplaats van de coach is de vestiging in Groningen. De consultants werken op klantlocatie, in de regio Noord en Oost- Nederland. Het voordeel van grotere bereikbaarheid valt weg.

Interne coaches komen vaker in de gelegenheid om waar te nemen hoe de coachee het doet in de organisatie en kan die observaties meenemen in de coachingsgesprekken.

Uit de organisatieanalyse blijkt dat een groot deel van de consultants op klantlocatie werken. De coach is Competence Manager en werkzaam op de vestiging in Groningen. Volgens het plan Coaching en Intervisie is de coach geen leidinggevende van de consultant.

En tenslotte betekent werken met interne coaches werken aan een meer ‘lerende organisatie’, al was het maar omdat interne professionals zich nu bewust met het leren van collega’s bezighouden.

Een kernwaarde van Getronics Consulting is ‘ik ontwikkel’. (zie bijlage 1 voor kernwaarden)

Aan de andere kant zijn er ook een aantal nadelen te benoemen. Volgens de Haan en Burger staat een interne coach kan de kennis van de organisatie tot bedrijfsblindheid leiden. Ze stellen hiermee dat dit kan het effect van coaching negatief beïnvloeden.

Daarnaast is het een nadeel dat de coach afhankelijk is van de organisatie. De coach staat hiermee op de loonlijst en maakt deel uit van het systeem.

De coach binnen BUNO is als Competence Manager onderdeel van de organisatie en daardoor afhankelijk van de organisatie.

Volgens Burger en de Haan krijgen interne coaches soms snel een informele, ‘collegiale’ relatie met de coachee. Dit kan een negatief effect hebben op de kwaliteit van de coachingsgesprekken.

De coach binnen BUNO is geen leidinggevende van de consultant. Er is dus geen sprake van een relatie in de vorm van leidinggevende en ondergeschikte.

Binnen BUNO is gekozen voor een interne coach. Dit heeft voor- en nadelen. Het onderzoek geeft uitsluitend antwoord op de vraag wat de effecten zijn van de inzet van een interne coach. Uit de literatuur blijkt dat voor- en nadelen van een interne coach van invloed zijn op de effecten van coaching. Bij de beantwoording van deelvraag 1: “Op welke wijze worden de coachingstrajecten

uitgevoerd?”, zal naar aanleiding van deze bevindingen onderzocht worden met welke redenen BUNO gekozen heeft voor een interne coach.

2.4 Meten effecten van coaching

De Nederlandse Orde van Beroepscoaches (NOBCO) stelt dat de meeste onderzoeken naar de effecten van coaching zijn uitgevoerd in Amerika. In Nederland is onderzoek schaars. Van de internationaal commerciële onderzoeken die zijn uitgevoerd gedaan was de uitkomst altijd positief. Er is echter weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan. De uitkomsten van de wetenschappelijke onderzoeken zijn gematigd positief. In hoofdstuk 4 zullen bij beantwoording van deelvraag 4 een aantal relevante onderzoeksresultaten van deze onderzoeken verder toegelicht worden. Volgens de NOBCO zijn er een aantal redenen voor het lage aantal onderzoeken: weinig noodzaak, weinig fondsen, weinig overeenstemming en de complexe materie. Coaching is daarnaast een jonge discipline en de wetenschap loopt meestal tien jaar voor op de praktijk. De vraag naar onderzoek neemt volgens de NOBCO toe omdat de vraag naar onderbouwing toeneemt en eerder onderzoek onduidelijk is.

Dit onderzoek komt voort uit de groeiende vraag binnen de organisatie naar inzicht in de effecten van coaching

Het meten van het effect van coaching blijkt in de praktijk lastig en krijgt vaak kritiek. Louis Dell et al (2008) stelt dat “ het voor onderzoekers een grote uitdaging is om de toegevoegde waarde van coaching aan te tonen”. Het terugkerende probleem is dat niet volledig helder is *wat* er eigenlijk gemeten moet worden en vervolgens *hoe* dit dan gemeten kan worden.

Binnen BUNO worden de effecten van coaching niet gemeten. Hierdoor ontbreekt inzicht in de meerwaarde van coaching. Dit onderzoek zal dit inzicht moeten vergroten.

In 2009 heeft Waringa (2009) een onderzoeksmodel opgesteld als handvat voor onderzoeken naar het effect van coaching. Hij noemt dit het ‘Model Evidence Based Coaching’. Het model beschrijft zes beïnvloedende elementen van een coachingstraject: de cliënt, de coachvraag, de verwachtingen, de coach, de methode en de relatie. Het onderzoeksmodel van Waringa dient als uitgangspunt bij de beantwoording van deelvraag 1: *Op welke wijze worden coachingstrajecten uitgevoerd?* Dit zal worden toegelicht in hoofdstuk 4.3.

Na de dataverzameling ontdekte de onderzoeker het meetinstrument Anderson&Anderson (2005). Het meetinstrument is opgenomen in bijlage 2. De onderzoekers hebben een meetinstrument ontwikkeld om het effect van coaching te meten. De methode bestaat uit de volgende vijf stappen:

- verbinden van coaching met het bereiken van de organisatiedoelen
- doelstellingen vaststellen binnen de coaching die toegepast kunnen worden in het dagelijks werk
- evaluatiedoelstellingen ontwikkelen die observeerbaar en meetbaar zijn en direct verbonden zijn met coachingsdoelstellingen
- beslissen hoe de bijdrage van coaching aan de resultaten kan worden geïsoleerd van andere beïnvloedende factoren
- beschrijven wat de verwachte gebieden en omvang van de prestatieverbetering zijn.

Het meetinstrument moet voor aanvang van de coaching worden ingezet omdat beïnvloedende factoren en manier waarop gemeten wordt bekend moeten zijn bij zowel de coach, coachee, managers en andere betrokkenen. Omdat het meetinstrument niet voor aanvang van coaching is ingezet en pas in een laat stadium van het onderzoek is bestudeerd zijn niet alle vijf stappen van het meetinstrument gevolgd. De stappen 2 en 5 worden wel gevolgd. Dit wordt verder toegelicht in hoofdstuk 3 waarin de onderzoekspopulatie centraal staat.

Binnen BUNO is geen meetinstrument beschikbaar voor het meten van de effecten van coaching.

2.5 Conclusie

Uit het literatuuronderzoek zijn een aantal punten benoemd die belangrijk zijn voor het onderzoek.

Bij het inzoomen op competenties kan onderscheid gemaakt worden tussen hard skills en soft skills. Uit het literatuuronderzoek is gebleken een competentie bestaat uit VAK-componenten. De vaardigheden en houding vormen de soft skills. De soft skills zijn ten opzichte van de hard skills moeilijker om te meten omdat deze competenties niet altijd zichtbaar zijn. De kern van coaching binnen BUNO is ontwikkeling op soft skills. Het onderzoek naar effecten zal zich daarom richten op de ontwikkeling van soft skills.

Om de effecten van coaching te kunnen meten is het belangrijk dat de beschrijving van competenties helder is binnen de organisatie. De consultants en managers moeten weten wat met een competentie wordt bedoeld. De HR-consultant heeft de kernkwaliteiten aangevuld met een contextbeschrijving en succeskenmerkend gedrag. Dit maakt de beschrijving van competenties duidelijker. Echter moet er tijdens het onderzoek rekening gehouden worden met het feit dat de kernkwaliteiten recentelijk zijn ingevoerd en daardoor de beschrijving van de competenties niet helder zijn voor de medewerkers.

De keuze voor een interne coach heeft invloed op de effecten van coaching. BUNO heeft gekozen voor een interne coach. Dit onderzoek zal onder andere een advies geven over deze keuze. Hiervoor dient onderzocht te worden met welke redenen BUNO heeft gekozen voor een interne coach, namelijk het onderzoeksmodel van Waringa en het meetinstrument van Anderson & Anderson.

Er zijn meerdere onderzoeken uitgevoerd die het effect van coaching hebben geprobeerd te meten. Uit eerdere onderzoeken blijkt dat dit om meerdere redenen moeilijk is. De complexe materie is de grootste reden. Twee instrumenten kunnen ingezet worden om dit onderzoek vorm te geven.

Het onderzoeksmodel van Waringa(2009) bestaat uit zes beïnvloedende elementen op de effecten van coaching en zal gebruikt worden om de wijze van coachingstrajecten te omschrijven. Dit wordt in het volgende hoofdstuk verder toegelicht.

Binnen BUNO wordt geen gebruik gemaakt van een meetinstrument. Anderson&Anderson (2005) hebben een meetinstrument ontwikkeld. Het meetinstrument is opgenomen in bijlage 2. Dit instrument bestaat uit vijf stappen die voor aanvang van coaching gevolgd moeten worden. Omdat het meetinstrument niet voor aanvang van coaching is ingezet en pas in een laat stadium van het onderzoek is bestudeerd zijn niet alle vijf stappen van het meetinstrument gevolgd. Stap 2 en 5 worden wel gevolgd. Dit wordt in het volgende hoofdstuk verder toegelicht.

Hoofdstuk 3 Het onderzoek

3.1 Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken zijn de probleemanalyse, organisatieanalyse en een oriëntatie op de literatuur beschreven. Uit de organisatieanalyse is gebleken dat door de transitie naar een consultingbedrijf meer eisen worden gesteld aan medewerkers van BUNO, voornamelijk op het gebied van soft skills. Tevens is gebleken dat coaching wordt ingezet om soft skills te ontwikkelen. De soft skills worden omschreven in de kernkwaliteiten van Getronics Consulting. Uit de probleemanalyse bleek dat inzicht in de effecten van coaching op de kernkwaliteiten ontbreekt. In het literatuuronderzoek stonden de onderwerpen soft skills, coaching en het meten van effecten van coaching centraal. In dit hoofdstuk staat de onderzoekopzet centraal. Achtereenvolgens worden de kern van de probleemanalyse, onderzoeksvragen en de onderzoeksmethoden behandeld. Tot slot volgt de conclusie van dit hoofdstuk.

3.2 Kern probleemanalyse

In hoofdstuk 1.1 staat de probleemanalyse beschreven. De kern van deze probleemanalyse is dat binnen BUNO het inzicht ontbreekt in de effecten van coaching op de kernkwaliteiten van Getronics Consulting.

3.3 Onderzoeksvragen

Aan de hand van de probleemanalyse is de volgende centrale onderzoeksvraag geformuleerd: *Welke effecten heeft coaching op de ontwikkeling van de kernkwaliteiten van medewerkers van Getronics Consulting van de Business Unit Noord Oost?*

De centrale onderzoeksvraag wordt aan de hand van de zes deelvragen beantwoord. Hieronder de deelvragen met een verantwoording voor de keuze van een deelvraag.

Deelvraag 1: Op welke wijze wordt coaching uitgevoerd binnen BUNO?

Dit is een evaluatief onderzoek naar de effecten van coaching binnen BUNO. Dit betekent dat het onderzoek zich richt op de afgeronde coachingstrajecten. Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat meerdere elementen van invloed zijn op het effect van coaching. Deze deelvraag is opgesteld om inzicht te krijgen in de wijze waarop de coachingstrajecten zijn uitgevoerd.

Deelvraag 2: Welke doelen hadden coachees binnen BUNO met coaching?

Uit de organisatieanalyse is gebleken dat de ontwikkeling van soft skills het doel van coaching is. Deze deelvraag is opgesteld om te onderzoeken met welke doelen de coachees het coachingstraject in zijn gestapt. Hiermee kan daarnaast geconcludeerd worden of de doelen van de coachees aansluiten bij de doelen van coaching vanuit de organisatie.

Deelvraag 3: Wat zijn de kernkwaliteiten van Getronics Consulting en welke passen bij het doel van coaching?

In de organisatieanalyse staan de kernkwaliteiten beschreven. Bij beantwoording van deze deelvraag zal verder ingezoomd worden op deze kernkwaliteiten en gekeken worden welke passen bij het doel van coaching.

Deelvraag 4: Wat is er in de literatuur te vinden over de effecten van coaching binnen organisaties op soft skills?

In hoofdstuk 2 is een oriëntatie op de literatuur opgenomen. In paragraaf 2.4 wordt kort gesproken over nationale en internationale onderzoeken. Bij de beantwoording van deze deelvraag zullen de onderzoeksresultaten worden geanalyseerd. Dit geeft inzicht in de te verwachte effecten van coaching.

Deelvraag 5: *Welke effecten verwacht de Portefeuillehouder Coaching & Intervisie dat coaching heeft op de kernkwaliteiten van BUNO?*

In eerste instantie luidde deze deelvraag als volgt: Welke effecten verwachten de coaches ten opzichte van de kernkwaliteiten. De opzet was om deze deelvraag te beantwoorden aan de hand van interview met de twee coaches. Tijdens het onderzoek verliet echter één coach de organisatie. Hierdoor is de deelvraag tijdens het onderzoek aangepast naar: *Welke effecten verwacht de Portefeuillehouder Coaching & Intervisie dat coaching heeft op de kernkwaliteiten van BUNO?*

Deze deelvraag is opgesteld om te kijken of er een discrepantie bestaat tussen de verwachte effecten van de Portefeuillehouder Coaching & Intervisie en de effecten die coachees hebben ervaren. Om deze conclusie te kunnen trekken is deelvraag 6 opgesteld.

Deelvraag 6: *Welke effecten hebben coachees ervaren ten opzichte van de zes kernkwaliteiten van BUNO?*

Om antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag is deze deelvraag opgenomen. De effecten op kernkwaliteiten zullen gemeten aan de hand van zelfbeoordeling van de coachees.

De beantwoording van de deelvragen en de centrale onderzoeksvraag is te vinden in het volgende hoofdstuk.

3.4 Onderzoeksmethode

Uit het literatuuronderzoek is een korte beschrijving gegeven van het meetinstrument van Anderson&Anderson. Bij de onderzoeksmethode is een deel van dit meetinstrument uitgevoerd. Dit wordt hieronder verder toegelicht. Om de bovenstaande deelvragen en de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden is gekozen voor literatuuronderzoek en diepte-interviews. Na het meetinstrument van Anderson&Anderson wordt aangegeven met welk doel de verschillende methoden in worden gezet.

Meetinstrument Anderson&Anderson

In hoofdstuk 2.3 is een korte beschrijving gegeven van het meetinstrument van Anderson&Anderson. Het meetinstrument beschrijft een methode om in vijf stappen de effecten van een coachingstraject te meten. Deze stappen staan beschreven in hoofdstuk 2.3. Een overzicht van dit meetinstrument is opgenomen in bijlage 2. In hoofdstuk 2.4 is toegelicht dat het meetinstrument niet voor aanvang van coaching is ingezet en pas in een laat stadium van het onderzoek is bestudeerd. Hierdoor zijn niet alle vijf stappen van het meetinstrument gevolgd. De stappen 2 en 5 worden wel gevolgd. Stap 2 beschrijft dat de doelstellingen vastgesteld moeten worden die toegepast kunnen worden in het dagelijkse werk. Uit de interviewvragen in bijlage 3 blijkt dat tijdens de interviews de doelen van de coachees zijn geïnventariseerd. Het resultaat hiervan is de beantwoording van deelvraag 2, te vinden in hoofdstuk 4.4. Stap 5 stelt dat beschreven moet worden wat de verwachte gebieden en omvang van de prestatieverbeteringen zijn. Tijdens de diepte-interviews geven de coachees aan welke effecten coaching heeft gehad op welke kernkwaliteiten. Hiermee wordt getracht de gebieden en omvang van de prestatieverbeteringen aan te geven. De resultaten zijn opgenomen in hoofdstuk 4.8.

Literatuuronderzoek

Deze methode is toegepast in het vorige hoofdstuk ter oriëntatie op het probleem. Daarnaast wordt het literatuuronderzoek gebruikt bij beantwoording van deelvraag 3: *Wat zijn de kernkwaliteiten van Getronics Consulting en welke passen bij het doel van coaching?* Hiervoor zal het literatuuronderzoek bestaan uit onderzoek naar bestaande documentatie over kernkwaliteiten binnen de organisatie. Het literatuuronderzoek wordt ook toegepast bij de beantwoording van deelvraag 4: *Wat is er in de literatuur te vinden over de effecten van coaching binnen organisaties op*

competenties/kernkwaliteiten? Het literatuuronderzoek richt zich bij beantwoording van deze deelvraag op onderzoeksresultaten van zowel internationale als nationale onderzoeken. In het vorige hoofdstuk is in paragraaf 2.4 een korte beschrijving van de bevindingen opgenomen. Het literatuuronderzoek wordt in het volgende hoofdstuk gebruikt om de onderzoeksresultaten te analyseren. Op grond van deze analyse kan een uitspraak gedaan worden over de verwachte effecten van coaching.

Diepte-interviews

Het afnemen van diepte-interviews is de tweede onderzoeksmethode die toegepast wordt. Het diepte-interview wordt gebruikt om antwoord te geven op deelvraag 1: *Op welke wijze wordt coaching uitgevoerd binnen BUNO?* Hierbij zal gebruikt gemaakt worden van het onderzoeksmodel van Waringa (2009) die beschreven staat in hoofdstuk 2.4. Waringa beschrijft in dit model zes elementen die van invloed zijn op het effect van coaching. De zes elementen: de cliënt, de coachvraag, de verwachtingen, de coach, de methode en de relatie worden gebruikt als uitgangspunt voor het verzamelen van informatie over de wijze van coaching. Omdat binnen BUNO niet gesproken wordt van een cliënt maar van een coachee zal deze term vervangen worden.

Het diepte-interview wordt ook gebruikt bij beantwoording van deelvraag 2: *Welke doelen hadden de coachees binnen BUNO met coaching?* Daarnaast wordt een diepte-interview afgenomen om antwoord te geven op deelvraag 5: *Welke effecten verwacht de Portefeuillehouder Coaching & Intervisie dat coaching heeft op de kernkwaliteiten van BUNO?*

Tenslotte worden diepte-interviews afgenomen om antwoord te geven op deelvraag 6: *Welke effecten hebben coachees ervaren ten opzichte van de kernkwaliteiten?* Uit hoofdstuk 2.2 is gebleken dat competenties als meetlat gebruikt kunnen worden als deze waarneembaar en bespreekbaar zijn. Om te waarborgen dat de competenties bespreekbaar zijn wordt gebruikt gemaakt van een beknopt document over de kernkwaliteiten. Deze conceptversie van kernkwaliteiten is opgesteld door de HR-consultant van BUNO en bevat aanvullingen over de contextbeschrijving en succeskenmerkende factoren van de kernkwaliteiten. Daarnaast is tijdens het diepte-interview de coachee gevraagd in eigen woorden een beschrijving te geven van de kernkwaliteiten. De coachees geven per kernkwaliteit aan of coaching een positief, negatief of geen effect heeft gehad. Om de betrouwbaarheid van de antwoorden te vergroten is de coachee gevraagd naar concrete voorbeelden waar het effect uit blijkt.

Ten eerste bestond de populatie van de diepte-interviews uit de Portefeuillehouder Coaching & Intervisie. Ten tweede bestond de populatie uit medewerkers binnen BUNO met een afgerond coachingstraject, de coachees. In april 2011 bestond deze groep coachees uit twaalf personen. Met tien coachees zijn de gehele maand april diepte-interviews afgenomen. De vragenlijsten die gebruikt zijn tijdens de interviews met de Portefeuillehouder Coaching & Intervisie en de coachees zijn opgenomen in bijlage 3. Coaching is zeer persoonlijk en kan vertrouwelijke informatie bevatten. Om te voorkomen dat vertrouwelijke informatie ongewenst naar buiten komt is de verslaglegging anoniem. Dit houdt in dat bij de onderzoeksresultaten in hoofdstuk 4 geen namen van coachees worden genoemd en dat altijd in de hij-vorm wordt gesproken.

3.5 Conclusie

Aan de hand van de probleemstelling is de centrale onderzoeksvraag opgesteld: *Welke effecten heeft coaching op de ontwikkeling van de kernkwaliteiten van medewerkers van Getronics Consulting van de Business Unit Noord Oost?*

Van het meetinstrument Anderson&Anderson worden de stappen 2 en 5 uitgevoerd.

Zes deelvragen zijn opgesteld om antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag. Deelvraag 1,2,5 en 6 worden beantwoord door middel van diepte-interviews. Deelvraag 3 en 4 worden beantwoord door middel van literatuuronderzoek. Onder literatuuronderzoek valt tevens beschikbare documentatie binnen de organisatie. In het volgende hoofdstuk zullen aan de hand van

de onderzoeksresultaten antwoord gegeven worden op de deelvragen en de centrale onderzoeksvraag.

Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten

4.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is de onderzoeksopzet beschreven. In dit hoofdstuk staan de belangrijkste uitkomsten van de onderzoeksresultaten van het onderzoek. Bij de deelvragen zal waar mogelijk een koppeling gemaakt worden tussen het literatuuronderzoek en de bevindingen. Dit hoofdstuk begint met de kern van de probleemanalyse. Vervolgens staat de beantwoording van de zes deelvragen uit hoofdstuk 3 centraal. De beantwoording van de deelvraag bestaat uit een korte toelichting van de methode, de uitkomsten en een korte samenvatting van de belangrijkste uitkomsten. De samenvatting van de beantwoorde deelvragen zijn gekaderd en grijs gearceerd.

De deelvragen leidden uiteindelijk tot de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag. De conclusies die getrokken kunnen worden op grond van onderzoeksresultaten worden beschreven in het volgende hoofdstuk.

4.2 Kern van de probleemanalyse

In hoofdstuk 1.1 staat de probleemanalyse beschreven. De kern van deze probleemanalyse is dat binnen BUNO het inzicht ontbreekt in de effecten van coaching op de kernkwaliteiten van Getronics Consulting.

4.3 Beleid coaching BUNO

Deelvraag 1: Op welke wijze wordt coaching uitgevoerd binnen BUNO?

Methode

Bij de beantwoording van deze deelvraag is gebruikt gemaakt van een diepte-interview met de Portefeuillehouder Coaching & Intervisie. Daarnaast wordt bestaande documentatie gebruikt, namelijk het conceptplan Coaching & Intervisie van BUNO. Het onderzoeksmodel van Waringa (2009), beschreven in hoofdstuk 2.4, dient als 'kapstok' voor het onderzoek naar de wijze van coaching. Waringa beschrijft in dit model zes elementen die van invloed zijn op het effect van coaching. De zes elementen: de cliënt (vervangen door de coachee), de coachvraag, de verwachtingen, de coach, de methode en de relatie worden gebruikt als uitgangspunt om informatie te verzamelen over de wijze van coaching.

Uitkomsten

Aan de hand van de zes elementen van het onderzoeksmodel van Waringa worden hieronder de uitkomsten beschreven.

De coachee

Coaching is beschikbaar voor alle medewerkers. Een medewerker van BUNO die gebruikt maakt van coaching wordt een 'coachee' genoemd. Deelname aan coaching kan door een manager zijn gestimuleerd, maar de coachee beslist uiteindelijk zelf of hij gecoacht wil worden. De coachee wordt dus altijd vrijwillig gecoacht. BUNO heeft deze visie dat vrijwillige deelname aan coaching een voorwaarde is voor daadwerkelijke gedragsverandering.

Coachvraag

De aanleiding van coaching is de behoefte aan ontwikkeling van de soft skills. De coachvraag komt vervolgens voort uit PMP- gesprekken die een medewerker met zijn of haar manager voert. Het eerste gesprek is een intakegesprek. Het doel van de intake is een oriëntatie op de coachvraag en het formuleren van de doelstelling. De doelen die geformuleerd zijn door de coachees staan beschreven in hoofdstuk 4.4. In hoofdstuk 4.7 is per kernkwaliteit twee voorbeeld coachvragen benoemd door de Portefeuillehouder Coaching & Intervisie.

Verwachtingen

De BUNO verwacht middels het inzetten van coaching dat consultants zich ontwikkelen op het gebied van soft skills. Dit betekent dat de coachee zich ontwikkelt op de kernkwaliteiten van Getronics Consulting. In de beschrijving van de kernkwaliteiten in hoofdstuk 1.2 blijkt dat de kernkwaliteiten bijdragen aan het succes van de organisatie. Hierdoor kan gesteld worden dat BUNO verwacht dat coaching zorgt voor ontwikkeling op de kernkwaliteiten en daarmee de bijdrage aan het succes van Getronics Consulting toeneemt. Uit de beantwoording van deelvraag 6 in paragraaf 8 moet blijken of deze verwachting terecht is.

Coaches

BUNO heeft gekozen voor een interne coach. Uit hoofdstuk 2.3 is gebleken dat dit voor- en nadelen heeft. De keuze voor een interne coach is ten eerste gemaakt omdat er binnen de organisatie medewerkers zijn met de ambitie om coach te worden. Ten tweede is BUNO van mening dat de coach een 'voorsprong' heeft omdat hij of zij de organisatie en de context van de coachee kent. BUNO erkent echter dat een voordeel van een externe coach zijn onafhankelijkheid is. Een coach van BUNO is als onderdeel van de Getronics Consulting afhankelijk van de organisatie. De kosten hebben geen rol gespeeld bij de keuze voor een interne of externe coach.

Binnen BUNO zijn drie coaches actief geweest. Inmiddels hebben twee coaches de organisatie verlaten. De coach van BUNO is tevens Competence Manager. In mei 2011 is één medewerker gestart met een opleiding tot coach. De coach van BUNO heeft in 2008 de Post- Bachelor opleiding Coaching & Intervisie gevolgd. Sinds juli 2010 is de coach tevens gecertificeerd voor de Myers- Briggs Type Indicator (MBTI). Dit is een zelfperceptie-instrument om inzicht te krijgen in persoonlijkheidsvoorkeuren en wordt gebruikt als handvat voor coaching.

Methode

Volgens de Portefeuillehouder Coaching & Intervisie kan de methode die toegepast wordt tijdens coaching per coach verschillen. Zoals eerder beschreven bij de coachvraag begint echter elk traject met een intakegesprek. Hierin staat het verkennen en formuleren van de coachvraag centraal. De methode die vervolgens wordt gebruikt is afhankelijk van deze coachvraag. Een coach geeft daarnaast zijn eigen draai aan de coaching. Iedere coach zoekt naar een methode die de gewenste effecten heeft op de ontwikkeling van de coachee.

De methode die de coach van BUNO gebruikt is de 'schijf van zes' van Bateson(1970). Deze methode gaat ervan uit dat "aan de manier waarop mensen hun verhaal vertellen en hun vragen stellen je kunt herkennen op welk niveau iemand zijn probleem beleeft. Als iemand vast blijft zitten in een bepaald denkniveau kan een probleem volkomen onoplosbaar lijken. Een coach kan door middel van vragen het denkniveau van de ander verhogen, zodat er weer perspectief komt". Het ontdekken van het 'probleem' is een voorwaarde om een competentie te ontwikkelen. In hoofdstuk 2.2 bleek dat competenties niet altijd zichtbaar zijn. Deze methode sluit hierop aan omdat deze gericht is op gedachten en niet alleen op zichtbaar gedrag. Tenslotte bepaald de coachee hoe 'diep' hij wil gaan. Dit betekent dat de coach zelf kan bepalen welke informatie hij deelt met de coach. Aan de andere kant geeft de coach ook de grenzen aan van coaching. De coach is geen therapeut en zal waar nodig de coachee doorverwijzen naar professionele hulp.

Relatie

BUNO is van mening dat de relatie tussen coach en coachee een belangrijke voorwaarde is voor het succes van coaching. De verstandhouding, ofwel de 'klik', tussen coach en coachee is belangrijk. Daarom is besloten dat een coachee kan kiezen om na het intakegesprek de keuze heeft om niet met de betreffende coach aan de slag te gaan. Dit is nog niet voorgekomen. Binnen BUNO is daarnaast bepaald dat de coach geen manager is van de coachee. Deze keuze is gemaakt omdat BUNO zoveel mogelijk de onafhankelijkheid van de coach wil waarborgen. Uit de beschrijving van coaching binnen BUNO is echter ook gebleken dat de organisatie beseft dat de onafhankelijkheid van de coach niet in

zijn geheel is gewaarborgd omdat de coach onderdeel is van dezelfde organisatie. Op het moment dat een medewerker start met coaching wordt de manager hiervan op de hoogte gesteld. Een mogelijk probleem is echter dat binnen BUNO één coach werkzaam is. De ondergeschikten van deze coach kunnen daardoor geen gebruik maken van coaching. Daarnaast kan bij het ontbreken van een 'klik' niet gekozen worden voor een andere coach.

Tijdens het onderzoek van deze deelvraag is opgevallen dat documentatie van een aantal punten ontbreekt. Zo is er geen functiebeschrijving van een coach. Hierdoor is binnen BUNO onduidelijk welke rol en competenties bij een coach horen. Daarnaast ontbreekt een document over de randvoorwaarden van coaching. Ook is gebleken dat er geen verslag van het coachingstraject wordt gemaakt. Deze bevindingen zullen worden meegenomen in hoofdstuk 5 waarin de conclusie en het advies centraal staat.

Op welke wijze wordt coaching uitgevoerd binnen BUNO?

BUNO beschikt over één interne coach. De keuze voor een interne coach is gemaakt op grond van de ambities van medewerkers binnen BUNO om de rol van coach te vervullen. Daarnaast is deze keuze gemaakt omdat een interne coach kennis heeft van de organisatie en de context van de coachee. Naast de huidige coach is één medewerker in opleiding tot coach. De coachee meldt zich vrijwillig aan voor een coachingstraject. Er vindt een intakegesprek plaats ter oriëntatie en formulering van de doelstelling van het traject. De coach kan verschillende methodes gebruiken om het gewenste resultaat te bereiken. De coach is geen manager van de coachee. Een coachee kan bij het ontbreken van de 'klik' met de coach besluiten om na het intakegesprek het traject te stoppen. Ook de coach kan besluiten om het traject af te sluiten als de rol van coach niet meer past bij het traject. De coach zal de coachee in dat geval doorverwijzen. Een mogelijk probleem is dat binnen BUNO één coach werkzaam is. Hierdoor kunnen enkele medewerkers niet gecoacht worden en hebben coachees geen keuze als de 'klik' ontbreekt. Inmiddels is één medewerker in opleiding tot coach. Daarnaast is opgevallen dat binnen BUNO belangrijke documentatie over coaching ontbreekt. Een functiebeschrijving van een coach is niet opgesteld. Daarnaast ontbreekt een document over de randvoorwaarden van coaching. Tenslotte wordt van coaching geen verslag gemaakt. De belangrijkste bevindingen van het antwoord op deze deelvraag worden meegenomen in het volgende hoofdstuk waarin de conclusie en advies centraal staat.

4.4 Doelen coachees

Deelvraag 2: Welke doelen hadden coachees binnen BUNO met coaching?

Methodes

Bij de beantwoording van deze deelvraag zijn diepte- interviews afgenomen met coachees. Tijdens deze interviews zijn de doelen geïnventariseerd. Met de beantwoording van deze deelvraag is stap 2 van het meetinstrument van Anderson&Anderson gevolgd. Deze stap bestaat uit het vaststellen van de doelstellingen binnen de coaching die toegepast kunnen worden in het dagelijks werk. De uitkomsten staan hieronder.

Uitkomsten

Hieronder staat de inventarisatie van de doelstellingen van coachees.

Tabel 1- Doelstellingen

Coachee*	Doelstelling**
1	1)Verbeteren van de samenwerking binnen eigen team 2)Omgaan met interne of externe klanten die met opdrachten komen waar eigenlijk geen tijd voor is. Leren om op een fatsoenlijke manier te communiceren over het niet aannemen van werk 3)Communiceren met anderen over beladen zaken, zoals het slecht functionerende medewerkers

	4)Niet primair reageren in stressvolle situaties, maar de tijd nemen om te bepalen welke reactie het beste resultaat heeft
2	1)Zelfreflectie en analyseren waar de manier van communiceren vandaan komt en hoe dit veranderd kan worden. 2)Leren op een andere wijze te communiceren waardoor conflicten met directe collega's worden vermeden
3	1)Assertiviteit vergroten 2)Geen uitstelgedrag meer vertonen bij lastige taken zoals het confronteren en overtuigen van collega's of het voeren van lastige telefoongesprekken
4	1)Geen drempel meer ervaren om op interne en externe klanten af te stappen en te communiceren 2)Zelfverzekerder overkomen 3)Minder tijd nodig hebben om draai te vinden in een team
5	1)Zorgen dat imago en identiteit overeenkomen op het gebied van gedrag
6	1)De zekerheid voelen om zowel interne als externe klanten overtuigend aan durven te spreken op vakinhoudelijk gebied 2)Een voldoende scoren tijdens de volgende beoordeling op de gedragscompetenties die voor het traject onvoldoende waren
7	1)Meer profileren bij de externe klant zodat hij meer opdrachten toegekend krijgt
8	Geen specifiek doel (aanleiding: moeite met uitvoeren meervoudige taken, communicatie met manager, moeite met het tonen van initiatief, moeite met 'nee'-zeggen, moeite met overtuigend presenteren)
9	1)In communicatie richting het management en de klant duidelijker het eigen belang aangeven en vervolgens hier achter blijven staan op een manier die past bij de persoon
10	Een andere 'mindset' creëren die hem helpen om te werken aan de volgende doelen: 1)Makkelijker op het management afstappen en verbetervoorstellen communiceren 2)Minder angstig en onzeker zijn 3) Minder uitstelgedrag vertonen

* Om de anonimiteit van de coachees te waarborgen worden geen namen genoemd

**Bij de omschrijving van de doelstellingen is de formulering van de coachee gebruikt.

Uit bovenstaande overzicht blijkt dat de coachees coaching in zijn gestapt met verschillende doelen. Vier coachees zijn het traject ingestapt met één doel. Vijf coachees hadden meerdere doelen. Eén coachee gaf aan tijdens het coachingstraject geen specifiek doel te hebben. Dit is opvallend aangezien in de paragraaf hiervoor bleek dat tijdens het intakegesprek van het coachingstraject het formuleren van de doelstelling centraal staat. De coachee zonder specifiek doel gaf aan dat een aantal aanleidingen de reden waren om zich aan te melden voor coaching. Deze staan in bovenstaand overzicht 'tussen haakjes'. Uit hoofdstuk 2.2 bleek dat soft skills betrekking hebben op de sociaal- emotionele competenties. Met uitzondering van de coachee zonder specifiek doel kan daardoor gesteld worden dat de benoemde doelen allen gericht op de ontwikkeling van soft skills. Niet alle doelen zijn even concreet geformuleerd. Uit het meetinstrument van Anderson&Anderson blijkt dat dit invloed heeft op de meetbaarheid van het effect. Een doel als 'zelfverzekerder overkomen' zoals coachee 4 omschrijft is moeilijker te meten dan 'een voldoende scoren tijdens de volgende beoordeling op de gedragscompetenties die voor het traject onvoldoende waren' zoals coachee 6 zich ten doel had gesteld. Tijdens de inventarisatie bleek daarnaast ongeveer de helft van de coachees in meer of mindere mate moeite te hebben met het benoemen van de doelen van coaching. Een verklaring hiervoor kan zijn dat enkele coachingstrajecten ruim twee jaar geleden zijn afgerond. Daarnaast kan het duiden op het gebrek aan verslaglegging. Om hier een uitspraak over te doen vervolgonderzoek nodig. Dit zal worden meegenomen in het volgende hoofdstuk waarin de conclusie en het advies centraal staat.

Welke doelen hadden coachees binnen BUNO met coaching?

De coachees zijn met verschillende doelen het coachingstraject ingestapt. Vijf van de tien coachees hadden meer dan één doel. Eén coachee had wel aanleidingen maar geen specifiek doel met coaching. Tussen de doelen zitten grote verschillen in de mate waarin deze concreet zijn geformuleerd. Volgens Anderson&Anderson is dit echter een belangrijke stap om het effect te meten. Ongeveer de helft van de coachees bleek moeite te hebben met het benoemen van de doelen van coaching. Een mogelijke verklaring is de periode tussen de coaching en het onderzoek, in sommige gevallen meer dan twee jaar. Een andere verklaring is het ontbreken van een verslag van het coachingstraject. Om deze verklaringen te toetsen is vervolgonderzoek noodzakelijk. De belangrijkste bevindingen van deze deelvraag worden meegenomen in het volgende hoofdstuk waarin de conclusie en advies centraal staat.

4.5 Kernkwaliteiten

Deelvraag 3: Wat zijn de kernkwaliteiten van Getronics Consulting en welke passen bij het doel van coaching?

Methodes

Bij de beantwoording van deze deelvraag is gebruikt gemaakt van de Kernkwaliteitengids van Getronics Consulting en de aangepaste conceptversie van BUNO. Zie hoofdstuk 1.2 voor een uitleg van de kernkwaliteiten van BUNO en hoofdstuk 2.2 voor een toelichting op soft skills.

Uitkomsten

Uit hoofdstuk 2.1 is gebleken dat BUNO sinds maart 2011 de kernkwaliteiten zijn ingevoerd. De zes kernkwaliteiten zijn:

1. Prioriteit:
2. Klant
3. Team (alleen voor managementfuncties)
4. Invloed
5. Resultaat
6. Verandering

Elke kernkwaliteit bestaat uit 6 competentieniveaus. Uit hoofdstuk 2.1 is toegelicht dat de niveaus van eenvoudig gedrag (niveau 1) naar complex gedrag (niveau 6) gaan. BUNO beschikt over een kernkwaliteitenmatrix waarin staat welk competentieniveau bij welke functie hoort. Uit deze matrix blijkt dat de populatie van het onderzoek de functies bekleeden waarop de competentieniveaus 1 of 2 van toepassing zijn.

Tijdens de organisatieanalyse in hoofdstuk 1.2 is geconstateerd dat coaching ingezet wordt om de soft skills van medewerkers te ontwikkelen.

Uit hoofdstuk 2.2 bleek dat soft skills niet de competenties zijn die beschrijven *wat* een medewerker doet, maar *hoe* een medewerker dit doet. Een kernkwaliteit op zich is daarom geen soft skill. De wijze waarop een medewerker de kernkwaliteit uitvoert zijn wel soft skills. Getronics Consulting noemt dit de gedragskenmerken. In de kernkwaliteitengids van Getronics Consulting staat welke gedragskenmerken bij welke kernkwaliteit hoort. Binnen BUNO is daarnaast een conceptversie opgesteld van de kernkwaliteiten met voorbeelden van gedragskenmerken met als doel het vereiste gedrag concreter te maken. Bij de beantwoording van deze deelvraag zijn beide documenten gebruikt. De uitkomsten zijn weergegeven in een tabel.

In de tabel hieronder staan in de eerste kolom de kernkwaliteiten. In de tweede kolom staan de gedragskenmerken (soft skills) van Getronics Consulting die deze competentie vormen. In de derde

kolom staan de aanvullende gedragskenmerken (soft skills) van BUNO. Het overzicht beperkt zich tot competentieniveau 1 en 2, omdat gebleken is dat alleen deze functieniveaus van toepassing zijn op geïnterviewde coachees van dit onderzoek.

Tabel 2- soft skills kernkwaliteiten

Kernkwaliteit	Soft skills Getronics Consulting	Soft skills BUNO
Prioriteit	<p><i>Niveau 1</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Analyseert gegevens en trekt hieruit conclusies - Lost problemen op <p><i>Niveau 2</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Begrijpt de uitdagingen voor Getronics Consulting voor dit jaar -Vertaalt de mogelijkheden voor directe verbetering in het eigen werkgebied 	<p><i>Niveau 1</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Verdelen van een probleem in kleinere stukken -Overzichtelijk het probleem oplossen (met gebruik van grafieken, tabellen) <p><i>Niveau 2</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Zoveel mogelijk vooruit plannen, met de maximale tijdslijn van 1 jaar -Brainstormen en dit vertalen naar concrete acties
Klant	<p><i>Niveau 1</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Kent zijn eigen werkgebied - Luistert naar klanten en beantwoordt vragen, intern en extern, op een goede manier <p><i>Niveau 2</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Heeft basiskennis van de markt: van interne en externe klanten, van producten en diensten en van belangrijke concurrenten -Luistert goed naar wat klanten vinden van de producten en diensten van Getronics Consulting -Doe wat goed is voor klanten én Getronics Consulting 	<p><i>Niveau 1</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Wensen en behoeften van de klant helder krijgen door vragen te stellen -Open vragen stellen, samenvatten van wat de klant zegt -Terugkomen op wat een klant heeft gezegd <p><i>Niveau 2</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Weten wat er over een klant gepubliceerd is -Weten wat er aan de hand is bij klanten, zowel intern als extern -Weten welke producten en diensten de klant levert, wie zijn concurrenten en afnemers zijn
Team (alleen management-functies)	<p><i>Niveau 1:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Vertelt mensen wat de doelen zijn en wat er moet gebeuren - Verwacht dat mensen doen wat ze moeten doen -Zorgt ervoor dat het werk gedaan wordt <p><i>Niveau 2:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Leg uit wat er moet gebeuren, geeft de doelen aan, licht de eisen en verantwoordelijkheden toe -Zorgt dat het team weet wat de achterliggende gedachten zijn van de doelen en verwachte handelingen 	<p><i>Niveau 1</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Vertel duidelijk wat een medewerker moet doen om bij te dragen tot het succes van de afdeling -Vraag of collega's aanwijzingen duidelijk en nauwkeurig vinden -Vraag tips om manier van leidinggeven te verbeteren <p><i>Niveau 2</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Neem verantwoordelijkheid voor de resultaten en geef anderen niet de schuld als doelen niet gehaald zijn -Spreek teamleden aan op gedrag als resultaten niet behaald worden -Deel belangrijke gebeurtenissen met teamleden -Denk mee met je medewerkers als ze vragen hebben. Help hun problemen oplossen
Invloed	<p><i>Niveau 1</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Werkt meestal zelfstandig 	<p><i>Niveau 1</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Probeert te luisteren naar vragen van je

	<ul style="list-style-type: none"> -Helpt als iemand dat vraagt <i>Niveau 2</i> -Biedt hulp aan als dat voor beiden nuttig of handig is -Doet mee met het team als iemand hem dat vraagt -Deel informatie met anderen -Instrueert meer dan dat hij echt betrokken is 	<ul style="list-style-type: none"> collega's -Laat merken dat je collega's altijd iets aan je mogen vragen -Geef duidelijk en eerlijk je mening wanneer anderen je iets vragen <i>Niveau 2</i> -Probeer te zien wanneer anderen je hulp nodig hebben om een bepaald doel te bereiken -Luister goed naar andere collega's als ze jou vragen om te helpen -Laat het je collega's weten als je belangrijke informatie of hulpmiddelen hebt om hun werk makkelijker te maken - Geef tijdens een vergadering aan dat je aantekeningen wilt maken en verspreiden
Resultaat	<ul style="list-style-type: none"> <i>Niveau 1</i> -Handelt om zijn taak goed uit te voeren -Laat zien dat hij zijn taak gemotiveerd en goed uitvoert <i>Niveau 2</i> -Bereikt een goed resultaat als er geen grote struikelblokken zijn -Zoekt naar mogelijkheden voor verbetering en benut ze -Werkt consciëntieus en gedisciplineerd 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Niveau 1</i> -Probeer anderen manieren van werken uit. Let goed op wanneer je de beste resultaten haalt -Wees niet snel tevreden, probeer weinig fouten te maken <i>Niveau 2</i> Probeer projecten zo goed mogelijk uit te voeren. Dat betekent dat je werk van goede kwaliteit aflevert in de afgesproken tijd. Zorg ervoor dat klanten weten wat ze kunnen verwachten -Gebruik de ontwikkelmogelijkheden die je aangeboden worden
Verandering	<ul style="list-style-type: none"> <i>Niveau 1</i> -Accepteert verbeteringen, begrijpt dat dingen veranderen -Voert veranderingen door <i>Niveau 2</i> -Begrijpt waarom veranderingen nodig zijn en accepteert veranderingen -Stelt zich constructief op bij veranderingen 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Niveau 1</i> -Je bent flexibel, reageert positief op veranderingen en wil graag aan nieuwe dingen beginnen -Bij een verandering doe je je best om te bedenken wat de goede kanten zijn <i>Niveau 2</i> -Je bedenkt bij het nemen van een moeilijke beslissing wat het beste is voor de toekomst van Getronics Consulting -Stel vragen over de komende veranderingen totdat je precies begrijpt wat er gaat veranderen

Uit bovenstaand tabel kan geconstateerd worden dat elke kernkwaliteit uit verschillende soft skills bestaat. Uit de omschrijvingen blijkt dat BUNO duidelijker heeft omschreven met welke gedrag bij een kernkwaliteit hoort. Dit maakt duidelijker wat bedoeld wordt met een kernkwaliteit. Uit hoofdstuk 2.2 is gebleken dat een competentie helder moet zijn om deze te kunnen meten. Voor het meten van de effecten van coaching op de kernkwaliteiten zal daarom gebruikt worden gemaakt van de soft skills die opgesteld zijn door BUNO.

Het doel van coaching is ontwikkeling van soft skills. Uit bovenstaande tabel is geconstateerd dat elke kernkwaliteit bestaat uit een aantal soft skills. Hierdoor kan gesteld worden dat coaching effecten kan hebben op elke kernkwaliteit. In paragraaf 7 wordt dit verder toegelicht. In paragraaf 8 zal blijken welke effecten op de kernkwaliteiten de coachees kunnen benoemen.

Wat zijn de kernkwaliteiten van Getronics Consulting en welke passen bij het doel van coaching?

De zes kernkwaliteiten van Getronics Consulting zijn: Resultaat, Verandering, Prioriteit, Klant, Team en Invloed. De kernkwaliteiten bestaan uit zes competentieniveaus. De competentieniveaus 1 en 2 zijn van toepassing op de huidige functies van de coachees die zijn geïnterviewd voor dit onderzoek. Uit tabel 2 blijkt dat elke kernkwaliteit uit verschillende soft skills bestaat. Binnen Getronics Consulting worden dit de gedragskenmerken genoemd. BUNO heeft een document opgesteld met aanvulling op de soft skills van Getronics Consulting. Deze soft skills zijn concreter omschreven. In hoofdstuk 2.1 bleek dat competenties helder omschreven moeten zijn om deze te kunnen meten. Het document van BUNO wordt daarom gebruikt bij deelvraag 6, hoofdstuk 4.8.

Het doel van coaching is het ontwikkelen van medewerkers op het gebied van soft skills. Coaching moet daarom medewerkers op elke kernkwaliteit kunnen ontwikkelen. In paragraaf 8 zal blijken of dit ook het geval is bij de coachees. De belangrijkste bevindingen van deze deelvraag worden meegenomen in het volgende hoofdstuk waarin de conclusie en advies centraal staat.

4.6 Effecten van coaching vanuit de literatuur

Deelvraag 4: Wat is er in de literatuur te vinden over de effecten van coaching op soft skills?

Methode

Deze deelvraag wordt beantwoord door literatuuronderzoek. Het bestuderen van onderzoeken naar de effecten op soft skills staat centraal.

Uitkomsten

In hoofdstuk 2.3 staat beschreven dat de Nederlandse Orde van Beroepscoaches (NOBCO) stelt dat de meeste onderzoeken naar de effecten van coaching zijn uitgevoerd in Amerika. In Nederland is onderzoek schaars. Van de internationale commerciële onderzoeken die zijn uitgevoerd gedaan was de uitkomst altijd positief. Er is echter weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan. De uitkomsten van de wetenschappelijke onderzoeken zijn gematigd positief. Dit onderzoek beperkt zich tot de onderzoeken die uitgevoerd op het gebied van soft skills.

In 2003 heeft Wasylyshyn in Amerika een onderzoek verricht onder 87 managers. De populatie bestond uit managers die in het verleden met een coach hadden gewerkt. Uit het onderzoek bleek dat 63% van de managers vond dat coaching voor een blijvende gedragsverandering heeft gezorgd. Van de managers bleek 48% zich meer bewust van hun gedrag en de gevolgen hiervan. Daarnaast gaven 45% van de managers aan na de coaching effectievere managers te zijn geworden. De onderzoeksresultaten zijn gebaseerd op de enquête die door de managers zelf zijn ingevuld. Dit onderzoek is daarom gebaseerd op zelfbeoordeling.

In 2001 heeft Talboom in opdracht van KPMG in Nederland onderzoek verricht onder 95 managers. De managers hadden kort daarvoor een coachingstraject doorlopen. Uit het onderzoek blijkt dat 100% van de managers die deel hebben genomen aan coaching meer inzicht in zichzelf hebben gekregen. Daarnaast gaven de managers aan dat het zelfvertrouwen aanzienlijk toegenomen is en dat de groep makkelijker beslissingen kan nemen. Ook in dit onderzoek heeft de onderzoeker middels een enquête gekozen voor zelfbeoordeling.

In 2008 hebben Dell, Tulder, Duursema en McNeill in samenwerking met KPMG en RSM Erasmus Universiteit in Nederland een onderzoek uitgevoerd onder 163 managers. De managers hadden in

het verleden met een coach gewerkt. Uit dit onderzoek geeft 49% van de managers aan dat de productiviteit is toegenomen en merkt 59% van de managers een toegenomen kwaliteit van het werk. Van de managers geeft 65% aan een verbeterde relatie met ondergeschikten te hebben. Daarnaast gaf 65% van de managers aan een verbeterde relatie heeft met stakeholders en 70% een verbeterde relatie met collega's. Van de managers haalt 74% meer voldoening uit het werk. Tenslotte is 92% van de managers beter in staat om vooraf gestelde doelen te halen. Dit onderzoek is uitgevoerd middels een enquête. De resultaten zijn gebaseerd op zelfbeoordeling.

De beschreven onderzoeken benoemen positieve effecten van coaching. Een tegenhanger van deze positieve onderzoeksresultaten is het promotieonderzoek van Tiggelaar (2010). Met zijn onderzoek toont hij aan dat coaches en managers weinig invloed hebben op het gedrag van medewerkers. Het onderzoek bestond uit vier veldexperimenten binnen Nederlandse bedrijven. Het doel was om de haalbaarheid en effectiviteit van verschillende interventies te bepalen. Bij twee experimenten is de interventie coaching ingezet. Echter is gekozen voor zeldzame vormen van coaching, namelijk via telefoon en e-mail. Dit onderzoek lijkt wetenschappelijk aan te tonen dat coaching weinig zin heeft. Echter zijn een aantal kanttekeningen te maken. Uit onderzoek blijkt dat statistische berekeningen ontbreken. Ook is uit het onderzoek niet op te maken welke factoren van invloed zijn geweest op het resultaat. Tenslotte is gebruikt gemaakt van coaching via telefoon en e-mail. Dit is een nieuwe vorm van coaching.

Uit de onderzoeken die zijn bestudeerd blijkt uit de onderzoeken van Wasylshyn (2003), Talboom (2001) en Dell et al (2008) dat medewerkers zich middels coaching hebben ontwikkeld op verschillende soft skills. Een tegenhanger van deze positieve resultaten is het onderzoek van Tiggelaar. Daarnaast vallen nog een aantal zaken op. Ten eerste gaan de eerste drie onderzoeken uit van zelfbeoordeling. Een beoordeling van derden ontbreekt. Een zelfbeoordeling kan sterk verschillen met een beoordeling van iemand anders. De vraag is daarom hoe betrouwbaar de onderzoeken zijn. Daarnaast is alleen bij het onderzoek van Tiggelaar sprake geweest van een controlegroep. Dit is een groep met dezelfde kenmerken als de populatie waarbij de interventie, in dit geval coaching, niet wordt ingezet. Een controlegroep zorgt ervoor dat de mate van betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten hoger is. Tenslotte is het moeilijk aan te geven wat deze onderzoeksresultaten betekenen voor de verwachtingen op de effecten van coaching. Het enige dat gesteld kan worden is dat gekeken naar de onderzoeken de positieve effecten van coaching vaker worden aangetoond dan negatieve of geen effecten. Op dit moment kan deze conclusie binnen BUNO gebruikt worden als indicatie. Om een harde uitspraak te kunnen doen over de effecten die BUNO kan verwachten is nader onderzoek nodig.

Wat is er in de literatuur te vinden over de effecten van coaching op soft skills?

In literatuuronderzoek blijkt dat diverse onderzoekers hebben geprobeerd om de effecten van coaching te meten. De meeste onderzoeken naar de effecten van coaching zijn uitgevoerd in Amerika. In Nederland is onderzoek schaars. Enkele onderzoeken zijn uitgevoerd om het effect van coaching op soft skills te meten. Deze zijn in dit hoofdstuk verder toegelicht. Van drie onderzoeken, waarvan één in Amerika en twee Nederland zijn uitgevoerd, zijn de resultaten zeer positief. Het onderzoek van Tiggelaar geeft echter een andere uitkomst. Hij stelt in dit onderzoek namelijk dat coaching en managers weinig invloed hebben op het gedrag. Een kanttekening die gemaakt wordt is dat gebruikt gemaakt wordt van de methode van zelfbeoordeling en dat een controlegroep bij drie van de vier onderzoeken ontbreekt. De overwegend positieve effecten van coaching geven echter wel een indicatie van de effecten die te verwachten zijn. Dit is slechts een indicatie totdat meer (wetenschappelijk) onderzoek betreffende dit onderwerp wordt uitgevoerd. De belangrijkste bevindingen van deze deelvraag worden meegenomen in het volgende hoofdstuk waarin de conclusie en advies centraal staat.

4.7 Verwachte effecten van coaching

Deelvraag 5: Welke effecten verwacht de Portefeuillehouder Coaching & Intervisie dat coaching heeft op de kernkwaliteiten van BUNO?

Methode

Zoals in het voorgaande hoofdstuk is aangegeven was in eerste instantie de opzet om deze deelvraag te beantwoorden aan de hand van interview met de twee coaches. Tijdens het onderzoek verliet echter één coach de organisatie. Hierdoor is de deelvraag tijdens het onderzoek aangepast. De uitkomsten van deze deelvraag zijn tot stand gekomen door een diepte-interview met de Portefeuillehouder Coaching & Intervisie.

Het doel van deze deelvraag is inzicht te krijgen in de effecten die binnen BUNO verwacht worden op de kernkwaliteiten. De Portefeuillehouder Coaching & Intervisie is gevraagd om per kernkwaliteiten aan te geven of coaching een positief, negatief of geen effect heeft. Vervolgens is per kernkwaliteit gevraagd om twee voorbeelden van coachvragen om dit effect toe te kunnen lichten.

Uitkomsten

In onderstaande tabel worden de uitkomsten weergegeven. In de linkerkolom staat de kernkwaliteit. In de tweede kolom is aangegeven of de Portefeuillehouder Coaching & Intervisie verwacht deze middels coaching te kunnen ontwikkelen. In de derde kolom staan vervolgens twee voorbeelden van mogelijke coachvragen.

Tabel 3- voorbeelden coachvragen

Kernkwaliteit	Verwachte effecten	Voorbeelden coachvragen
Prioriteit	Positief effect	- Hoe kan ik de verbeteringen binnen mijn eigen werkgebied duidelijk communiceren? - Hoe kan ik beter mijn prioriteiten stellen binnen mijn werk?
Klant	Positief effect	- Hoe kan ik op een effectievere wijze communiceren met de klant zodat mijn advies goed overkomt? - Hoe kan ik mijn 'drempelvrees' om op een klant af te stap wegnemen?
Team	Positief effect	- Hoe kan ik door mijn manier van communiceren mijn medewerkers motiveren? - Hoe breng ik de doelen van de afdeling op een juiste manier over op mijn medewerkers?
Invloed	Positief effect	- Hoe kan ik mijn collega's beter overtuigen van mijn ideeën en voorstellen? - Hoe kan ik de samenwerking met de collega waarmee ik een conflict heb verbeteren?
Resultaat	Positief effect	- Welke functie past het beste bij mij waardoor ik de beste prestaties uit mezelf haalt? - Hoe haal ik het beste uit mezelf zodat ik betere prestaties haal?
Verandering	Positief effect	- Hoe kan ik zo omgaan met veranderingen in mijn omgeving dat het geen effect heeft op mijn prestaties? - Hoe kan ik ervoor zorgen dat ik moeilijke beslissingen makkelijker maak en minder lang uitstel?

Uit tabel 3 blijkt dat de Portefeuillehouder Coaching & Intervisie verwacht dat coaching op elke kernkwaliteit een positief effect kan hebben. Negatieve effecten worden niet verwacht. Dit effect is

echter wel afhankelijk van de coachvraag. Enkele voorbeelden van mogelijke coachvragen komen overeen met de doelen van de coachees die geïnventariseerd bij de beantwoording van deelvraag 2, hoofdstuk 4.4. De effecten die gemeten zijn in de volgende deelvraag kunnen mogelijk bevestigen of coaching een positief effect kan hebben op elke kernkwaliteit.

Welke effecten verwacht de Portefeuillehouder Coaching & Intervisie dat coaching heeft op de kernkwaliteiten van BUNO?

De Portefeuillehouder Coaching & Intervisie van BUNO geeft aan dat coaching een positief kan hebben op alle kernkwaliteiten. Negatieve effecten worden niet verwacht. De effecten zijn afhankelijk van de coachvraag. Voorbeelden van coachvragen zijn opgenomen in de tabel. De volgende paragraaf kan bevestigen of elke kernkwaliteit ontwikkeld kan worden middels coaching. De belangrijkste bevindingen van deze deelvraag worden meegenomen in het volgende hoofdstuk waarin de conclusie en advies centraal staat.

4.8 Effecten op de kernkwaliteiten

Deelvraag 6: Welke effecten hebben coachees ervaren ten opzichte van de zes kernkwaliteiten van BUNO?

Methode

Om deze deelvraag te beantwoorden zijn diepte-interviews afgenomen met tien coachees. De effecten van coaching op de kernkwaliteiten stonden centraal. Hiermee is stap 5 gezet van het meetinstrument van Anderson & Anderson. Deze stap bestaat uit het beschrijven van de verwachte gebieden en omvang van de prestatieverbeteringen.

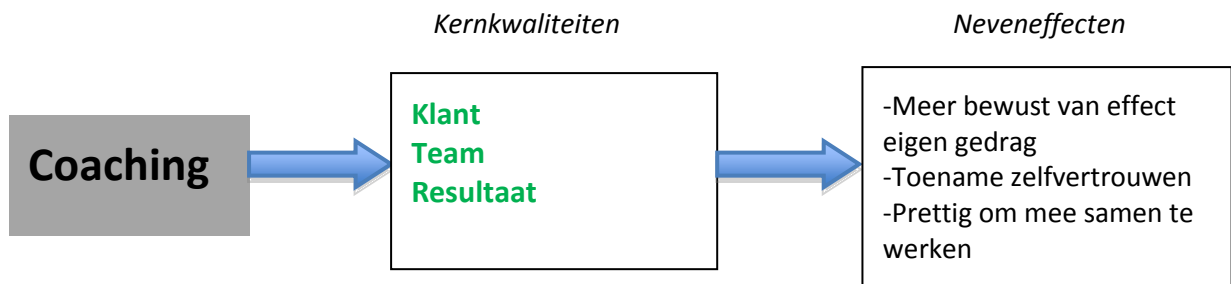
Uitkomsten

De coachees hebben per kernkwaliteit aangegeven of coaching een positief, negatief of geen effect heeft gehad. In hoofdstuk 4.4 zijn de individuele doelen van de coachees geïnventariseerd. Hieronder wordt aangegeven welke effecten de coaching heeft gehad op de kernkwaliteiten. De kernkwaliteit 'Team' is alleen van toepassing op managementfuncties. Deze kernkwaliteit is van toepassing op twee van de tien coachees. Tijdens de interviews gaven enkele coachees diverse neveneffecten van coaching aan. Deze neveneffecten zijn ook in de resultaten opgenomen.

De resultaten worden hieronder beschreven. Ten eerste wordt het doel of de doelen van de coachee genoemd. Vervolgens wordt in een model aangegeven op welke kernkwaliteiten coaching effect heeft gehad. De positieve effecten zijn groen gekleurd en de negatieve effecten zijn rood gekleurd. In het model worden ook eventuele neveneffecten benoemd. Tenslotte worden in enkele gevallen bijzonderheden beschreven die relevant zijn voor dit onderzoek. Een samenvatting van de resultaten volgt na de individuele resultaten.

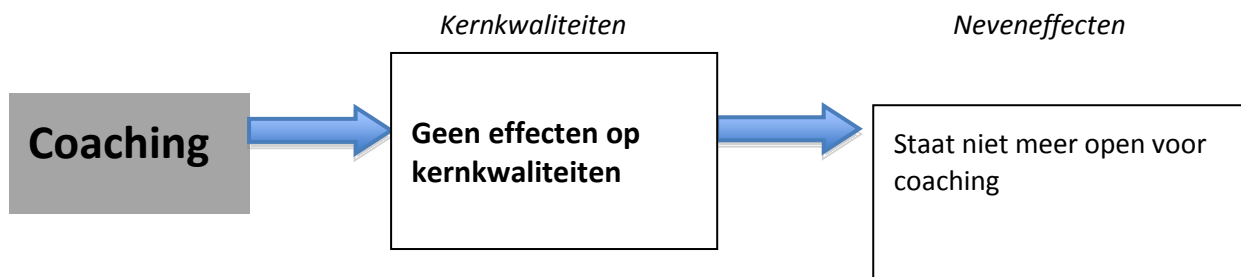
Doelstelling(en):

- 1)Verbeteren van de samenwerking binnen eigen team
- 2)Omgaan met interne of externe klanten die met opdrachten komen waar eigenlijk geen tijd voor is. Leren om op een fatsoenlijke manier te communiceren over het niet aannemen van werk
- 3)Communiceren met anderen over beladen zaken, zoals het slecht functionerende medewerkers
- 4)Niet primair reageren in stressvolle situaties, maar de tijd nemen om te bepalen welke reactie het beste resultaat heeft



Doelstelling(en):

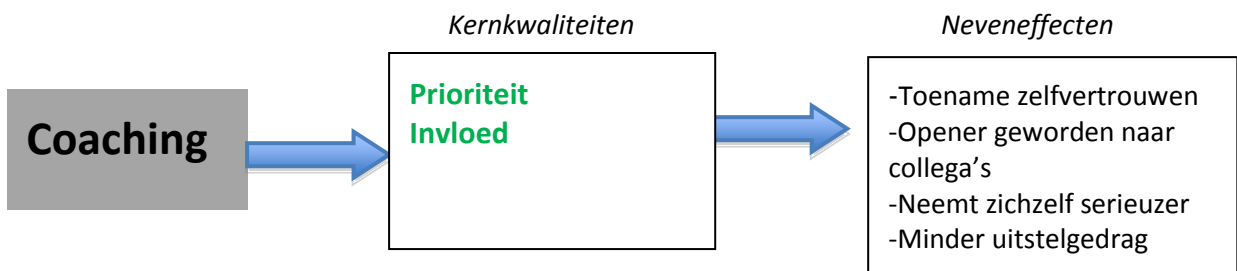
- 1)Zelfreflectie en analyseren waar de manier van communiceren vandaan komt en hoe dit veranderd kan worden.
- 2)Leren op een andere wijze te communiceren waardoor conflicten met directe collega's worden vermeden



Bijzonderheden: De aanleiding van coaching was een conflictsituatie met een collega. De coachee benadrukt dat het initiatief voor coaching niet van de coachee kwam en niet op vrijwillige basis is uitgevoerd.

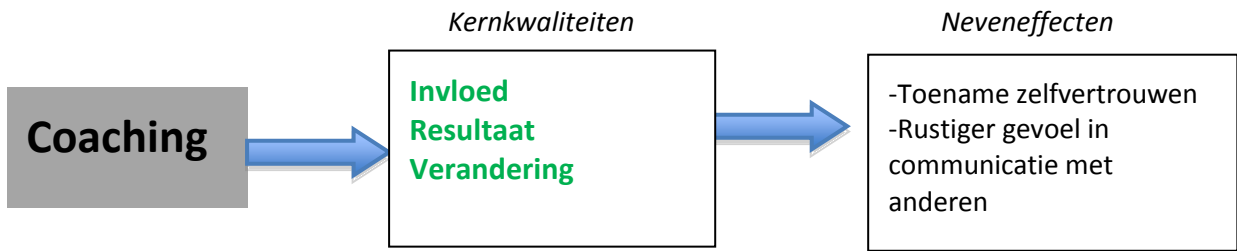
Doelstelling(en):

- 1)Assertiviteit vergroten
- 2)Geen uitstelgedrag meer vertonen bij lastige taken zoals het confronteren en overtuigen van collega's of het voeren van lastige telefoongesprekken



Doelstelling(en):

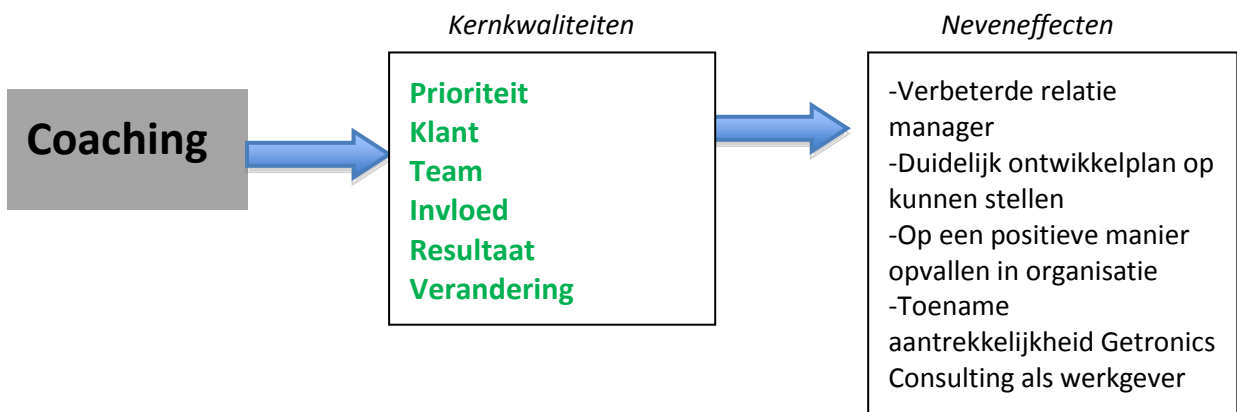
- 1)Geen drempel meer ervaren om op interne en externe klanten af te stappen en te communiceren
- 2)Zelfverzekerder overkomen
- 3)Minder tijd nodig hebben om draai te vinden in een team



Bijzonderheden: De coachee geeft aan het zeer moeilijk te vinden onderscheid te maken tussen de effecten die door coaching tot stand zijn en de effecten die door overige cursussen en ervaring binnen dezelfde functie en organisatie tot stand zijn gekomen. Daarnaast geeft de coachee zijn voorkeur voor een interne coach ten opzichte van een externe coach aan. De reden is dat de interne coach de organisatie en de context kent.

Doelstelling(en):

1) Zorgen dat imago en identiteit overeenkomen op het gebied van gedrag

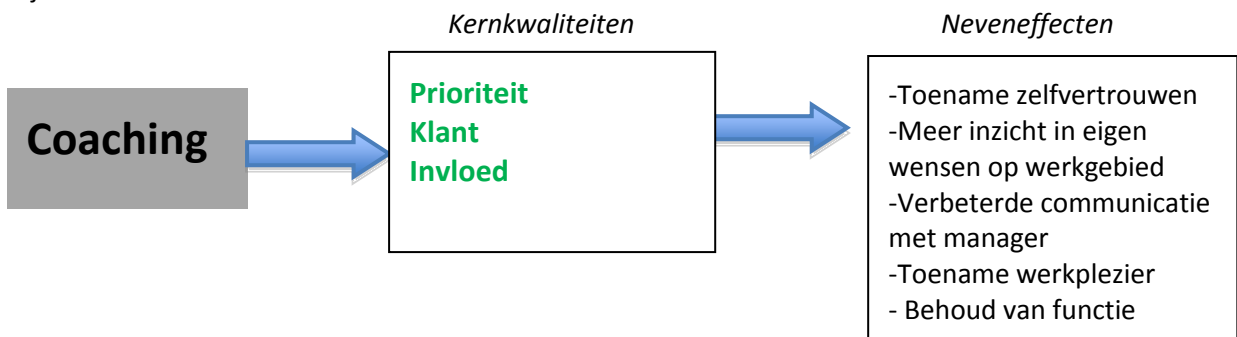


Bijzonderheden: Mocht Getronics Consulting in de toekomst besluiten zich niet meer bezig te houden met coaching is dit voor de coachee mogelijk een reden om de organisatie te verlaten.

Doelstelling(en):

1) De zekerheid voelen om zowel interne als externe klanten overtuigend aan durven te spreken op vakinhoudelijk gebied

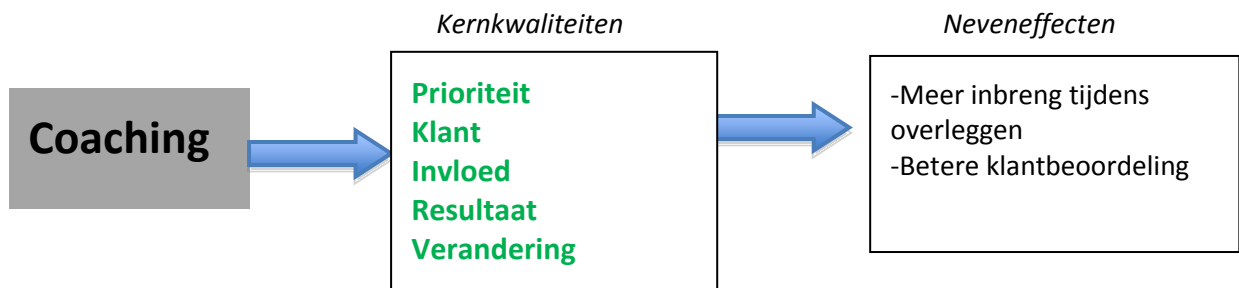
2) Een voldoende scoren tijdens de volgende beoordeling op de gedragscompetenties die voor het traject onvoldoende waren



Bijzonderheden: Het belang van coaching was groot omdat bij uitblijven van ontwikkeling een ontslagprocedure ingezet zal worden. Door coaching heeft de coachee echter zijn functie kunnen behouden.

Doelstelling(en):

1) Meer profileren bij de externe klant zodat hij meer opdrachten toegekend krijgt

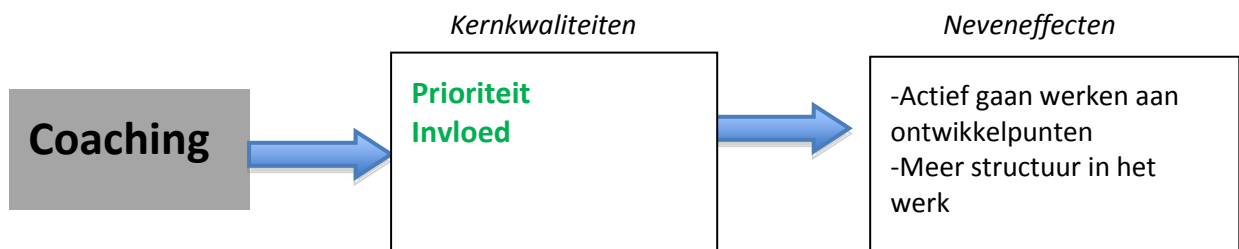


Bijzonderheden: De coachee geeft aan dat zonder hulp van een coach de verandering niet plaats had kunnen vinden. Het ongewenste gedrag irriteerde hem al geruime tijd maar hij beschikte niet over de handvaten om dit gedrag ook daadwerkelijk te veranderen.

Doelstelling(en):

Geen specifiek doel

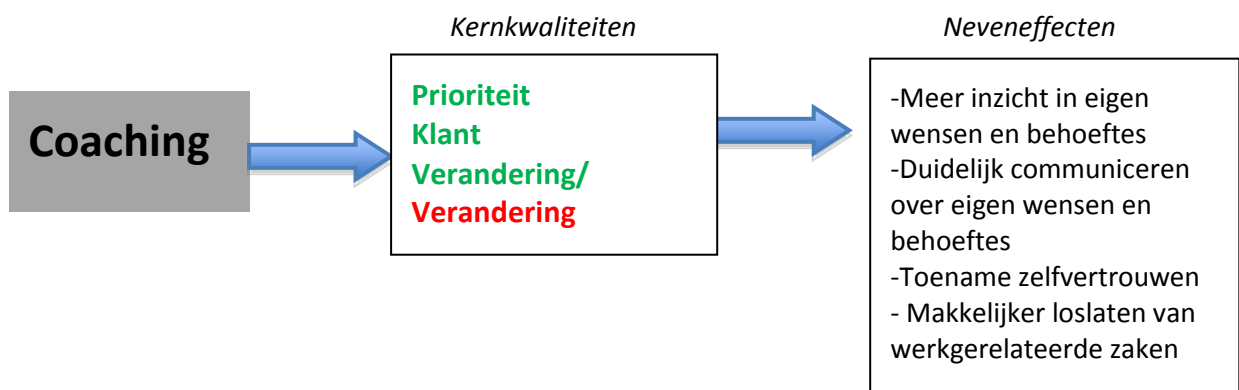
(aanleiding: moeite met uitvoeren meervoudige taken, communicatie met manager, moeite met het tonen van initiatief, moeite met 'nee'-zeggen, moeite met overtuigend presenteren)



Bijzonderheden: Doordat de Competence Manager van de coachee de organisatie verliet, werd de coach ook vervangend Competence Manager. De coachee kon geen specifiek doel het coachingstraject benoemen. De coachee is van mening dat een meetbaar doel niet relevant is en moeilijk om vast te stellen. Naast het coachingstraject hebben 'tools' zoals een agenda op zijn telefoon ook bijgedragen aan de effecten op de kernkwaliteiten.

Doelstelling(en):

1) In communicatie richting het management en de klant duidelijker het eigen belang aangeven en vervolgens hier achter blijven staan op een manier die past bij de persoon

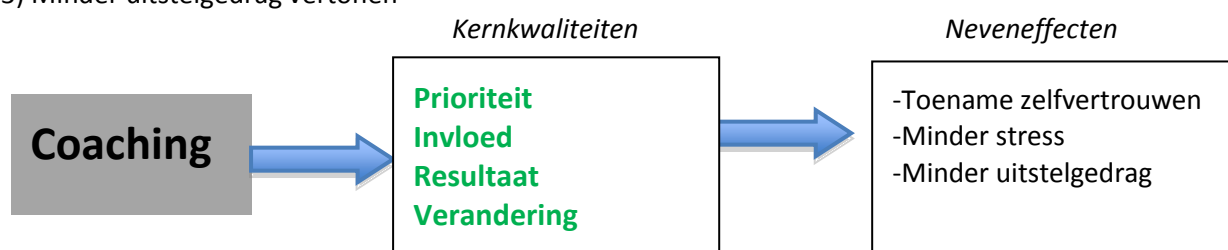


Bijzonderheden: Coaching heeft zowel een positief als een negatief effect gehad op de kernkwaliteit 'verandering'. Voor het coachingstraject was de coachee zeer flexibel en vond alles goed. Dit is door coaching verminderd. In die zin heeft coaching vanuit het oogpunt van de organisatie een negatief effect op de kernkwaliteit 'verandering'. Aan de andere kant kan de coachee door coaching beter werkgerelateerde zaken loslaten en daardoor beter omgaan met veranderingen in haar werk(omgeving). Dit is het positieve effect op de kernkwaliteit 'verandering'.

Doelstelling(en):

Een andere 'mindset' creëren die hem helpen om te werken aan de volgende doelen:

- 1)Makkelijker op het management afstappen en verbetervoorstellen communiceren
- 2)Minder angstig en onzeker zijn
- 3) Minder uitstelgedrag vertonen



Bijzonderheden: De coachee wil iedereen coaching aanraden. De coachee was liever een jaar eerder in het coachingstraject gestapt.

Samenvatting resultaten

In de tabel hieronder staan bovenstaande uitkomsten van de effecten op de kernkwaliteiten overzichtelijk weergegeven.

Tabel 4- effecten op kernkwaliteiten

Doelen	Prioriteit	Klant	Team	Invloed	Resultaat	Verandering	Tot.
1	Geen	Positief	Positief	Positief	Positief	Geen	4(6)
2	Geen	Geen	-	Geen	Geen	Geen	0(5)
3	Positief	Geen	-	Positief	Geen	Geen	2(5)
4	Geen	Geen	-	Positief	Positief	Positief	3(5)
5	Positief	Positief	Positief	Positief	Positief	Positief	6(6)
6	Positief	Positief	-	Positief	Geen	Geen	3(5)
7	Positief	Positief	-	Positief	Positief	Positief	5(5)
8	Positief	Geen	-	Positief	Geen	Geen	2(5)
9	Positief	Positief	-	Geen	Geen	Positief en negatief	3(5)
10	Positief	Geen	-	Positief	Positief	Positief	4(5)
Totaal	7	5	2 8 nvt	8	5	4 positief 1 pos/neg	32(52)

Uit de uitkomsten blijkt dat tien coachees in totaal 32 effecten hebben benoemd op de zes kernkwaliteiten. Van elke kernkwaliteit zijn minstens twee effecten benoemd. Alle effecten op de kernkwaliteiten waren positief. Hieruit kan geconcludeerd worden dat coaching ingezet kan worden voor ontwikkeling op elke afzonderlijke kernkwaliteit. Hiermee wordt de stelling van de Portefeuillehouder Coaching & Intervisie dat 'coaching een positief effect op elke kernkwaliteit kan hebben' bevestigd. Deze stelling is terug te vinden in hoofdstuk 4.7.

De meeste positieve effecten worden ervaren op de kernkwaliteit 'Invloed'. Deze steekt met 8 benoemde effecten echter niet ver boven de anderen kernkwaliteiten uit. Uit de resultaten blijkt ook

dat wanneer coaching effect heeft dit altijd invloed heeft op meerdere kernkwaliteiten. Daarnaast ervaren twee coachees positieve effecten op alle kernkwaliteiten die van toepassing zijn op de functie.

Eén coachee ervaart zowel een positief als negatief effect op de kernkwaliteit 'verandering'. De reden hiervoor is de verminderde flexibiliteit aan de ene kant en een verbeterde omgang met veranderingen in de werkomgeving aan de andere kant. Eén coachee ervaart geen effect van coaching. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de coachee het coachingstraject niet vrijwillig is ingestapt. Deze verklaring kan echter alleen onderbouwd worden door nader onderzoek. Opvallend is echter wel dat het onvrijwillig instappen van coaching in strijd is met één van de uitkomsten van hoofdstuk 4.3. Hier wordt gesteld dat coaching altijd op vrijwillige basis plaatsvindt.

Coaching blijkt naast effecten op de kernkwaliteiten ook effecten op andere gebieden te hebben. Dit worden in de uitkomsten de neveneffecten genoemd. De toename van zelfvertrouwen wordt het meest benoemd. Zes van de tien coachees gaven aan dat door coaching voor een toename van het zelfvertrouwen heeft gezorgd. Daarnaast zijn nog 23 andere neveneffecten genoemd. Afgezien van het neveneffect om geen gebruik te meer te maken van coaching kan gesteld worden dat de overige neveneffecten allen een positieve invloed op het werkresultaat kan hebben. Deze constatering kan echter niet onderbouwd worden door de onderzoeksresultaten.

Bij de uitkomsten werden ook enkele bijzonderheden benoemd. Deze bijzonderheden zijn relevant voor het onderzoek. Een coachee gaf tijdens de interviews aan het zeer moeilijk te vinden onderscheid te maken tussen de factoren die van invloed zijn geweest op de effecten op de kernkwaliteiten. Hiermee wordt het belang van een meetinstrument die rekening houdt met andere factoren benadrukt. Het meetinstrument van Anderson & Anderson kan dit oplossen. Stap 4 bestaat namelijk uit beslissen hoe de bijdrage van coaching aan de resultaten kan worden geïsoleerd van andere beïnvloedende factoren. Deze factoren worden aan het begin van het coachingstraject in kaart gebracht. Dit voorkomt onduidelijkheid over de andere factoren die van invloed zijn op de resultaten van coaching. Dit is een evaluatief onderzoek waardoor deze stap niet meer gemaakt kon worden.

Een coachee gaf daarnaast aan dat Getronics Consulting zich niet meer bezig houdt met coaching, dit een reden kan zijn om de organisatie te verlaten. Hieruit kan geconcludeerd worden dat coaching een positieve invloed kan hebben op de aantrekkelijkheid als werkgever.

Het belang van coaching is voor enkele coachees groot geweest. Bij één coachee bleek het resultaat van de ontwikkeling die gemaakt is behoud van zijn functie te zijn. Een andere coachee gaf aan dat zonder hulp van de coach de gewenste gedragsverandering niet plaats had kunnen vinden. Tenslotte bleek een coachee gecoacht te worden door zijn Competence Manager. De coach verving de huidige CM die de organisatie verliet. Dit is opvallend omdat in hoofdstuk 4.3 gesteld wordt dat de coach geen leidinggevende mag zijn van de coachee. Dit is te verklaren doordat binnen BUNO momenteel één coach werkzaam is. Een deel van de oplossing is een coach in opleiding, waardoor het aantal coaches binnen BUNO op verhoogd wordt naar twee. Het is echter wenselijk om het aantal coaches te verhogen, omdat ziekte of andere onvoorziene omstandigheden voor een terugkerend probleem kan zorgen. Deze constatering zal worden meegenomen in hoofdstuk 5 waarin de conclusie en het advies centraal staat.

Welke effecten hebben coachees ervaren ten opzichte van de zes kernkwaliteiten van BUNO?

Uit de uitkomsten blijkt dat tien coachees in totaal 32 effecten hebben benoemd op de zes kernkwaliteiten. Van elke kernkwaliteit zijn minstens twee effecten benoemd. Alle effecten op de kernkwaliteiten waren positief. Hieruit kan geconcludeerd worden dat coaching ingezet kan worden voor ontwikkeling op de kernkwaliteit. Eén coachee ervaart geen effect van coaching. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de coachee het coachingstraject niet vrijwillig is ingestapt. Deze verklaring kan

echter alleen onderbouwd worden door nader onderzoek. Coaching blijkt naast effecten op de kernkwaliteiten ook effecten op andere gebieden te hebben. De toename van zelfvertrouwen wordt het meest benoemd. Daarnaast zijn nog 23 andere neveneffecten genoemd. Afgezien van het neveneffect om geen gebruik te meer te maken van coaching kan verwacht worden dat de overige neveneffecten allen een positieve invloed op het werkresultaat kan hebben. Deze verwachting kan echter niet worden onderbouwd door de onderzoeksresultaten. Enkele relevante uitkomsten voor het onderzoek zijn het belang van een meetinstrument om beïnvloeden factoren te isoleren, de aantrekkelijkheid als werkgever, het belang van coaching voor behoud van een functie en gewenste gedragsverandering en het probleem dat BUNO slechts over één coach beschikt. De belangrijkste bevindingen van deze deelvraag worden meegenomen in het volgende hoofdstuk waarin de conclusie en advies centraal staat.

In het volgende hoofdstuk staat de conclusie en het advies centraal. De belangrijkste bevindingen uit van dit onderzoek vormen de conclusie. De conclusie is het antwoord op de centrale onderzoeksvraag: *Welke effecten heeft coaching op de ontwikkeling van de kernkwaliteiten van medewerkers van Getronics Consulting van de Business Unit Noord Oost?* Op grond van de conclusie wordt het advies gegeven en een implementatieplan opgesteld.

Hoofdstuk 5 Conclusies en advies

5.1 Inleiding

De onderzoeksresultaten uit het vorige hoofdstuk hebben meer inzicht gegeven in coaching en de effecten van coaching. Uit deze gegevens zijn een aantal conclusies te trekken. De conclusies worden in paragraaf 2 beschreven. Enkele conclusies gaan verder dan strikt genomen op grond van de resultaten verantwoord is maar worden wel benoemd omdat ze van meerwaarde zijn voor het onderzoek. In dat geval zal het expliciet aan worden gegeven. De conclusies zijn de basis voor het advies. Het advies staat in paragraaf 3 centraal.

5.2 Conclusies

Soft skills van de kernkwaliteiten

De zes kernkwaliteiten van Getronics Consulting bestaan uit Prioriteit, Klant, Team (alleen managementfuncties) en Invloed. Elke kernkwaliteit bevat competenties. De competenties bestaan uit soft skills. Coaching binnen BUNO is gericht op de ontwikkeling van soft skills. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat coaching elke kernkwaliteit moet kunnen ontwikkelen. Dit wordt tevens bevestigd door de Portefeuillehouder Coaching & Intervisie. De kernkwaliteiten kunnen daarom als basis dienen voor coaching. Binnen BUNO is een conceptdocument opgesteld met een beschrijving van de context en voorbeelden van succeskenmerkend gedrag als aanvulling op de kernkwaliteiten. De vereiste soft skills worden hierdoor concreter omschreven. Uit het literatuuronderzoek is naar voren gekomen dat bij coaching op competenties de competenties helder moeten zijn voor medewerkers. Dit maakt de conceptversie kernkwaliteiten van BUNO een bruikbaar document voor de organisatie. Momenteel is deze versie nog niet gecommuniceerd met de medewerkers van BUNO waardoor nog niet gewerkt kan worden met dit document.

Inzicht in effecten

De onderzoeksresultaten uit het vorige hoofdstuk bieden inzicht in de effecten van coaching op de kernkwaliteiten van medewerkers. Van tien coachees hebben negen coachees positieve effecten ervaren op de kernkwaliteiten. Op elke kernkwaliteit zijn positieve effecten gemeten. Hieruit kan geconcludeerd worden dat coaching een effectief instrument is om de soft skills van medewerkers van BUNO te ontwikkelen. Hiermee draagt coaching bij aan de transitie naar een consultingbedrijf.

Naast de effecten op de kernkwaliteiten zijn 24 neveneffecten geconstateerd. De toename van het zelfvertrouwen wordt het meest ervaren. Daarnaast kan coaching zorgen voor het vergroten van de aantrekkelijkheid van Getronics Consulting als werkgever. Dit ligt in de lijn met de doelstelling om de meest aantrekkelijke werkgever voor professionals te worden en de bijbehorende arbeidsmarktcampagne. Momenteel is coaching geen onderdeel van deze arbeidsmarktcampagne. De organisatie kan daarom op grond van dit onderzoek overwegen om het aanbod van coaching binnen BUNO onderdeel uit te laten zijn van deze arbeidsmarktcampagne.

Naast dit onderzoek zijn onderzoeken naar de effecten van coaching schaars. De onderzoeken die uitgevoerd zijn tonen overwegend positieve resultaten. De bestudeerde onderzoeken tonen de volgende positieve effecten aan: het vergroten van zelfinzicht, een toename van zelfvertrouwen, makkelijker beslissingen kunnen nemen, bewustwording van eigen gedrag, vergroten effectiviteit managers, vergroten van productiviteit, toename van kwaliteit van werk, verbetering relaties met ondergeschikten, stakeholders en collega's, meer voldoening in het werk en beter in staat om doelen te halen. Een tegenhanger van deze positieve resultaten is het onderzoek van Tiggelaar. Dit onderzoek concludeert dat coaches weinig invloed hebben op het gedrag van medewerkers. Een kanttekening bij de onderzoeken is dat een controlegroep ontbreekt en de resultaten zijn gebaseerd op zelfbeoordeling. Duidelijk is dat de positieve effecten vaker zijn aangetoond dan negatieve of

geen effecten van coaching. De resultaten bieden geen garantie maar zijn wel een indicatie voor de te verwachte effecten van coaching binnen BUNO.

Beleid coaching

Momenteel is binnen BUNO één coach beschikbaar en wordt één medewerker opgeleid tot coach. Coaching is voor elke medewerker van BUNO, maar de organisatie beschikt slechts over één coach. Hierdoor is dit doel niet realiseerbaar. Uit de onderzoeksresultaten is namelijk gebleken dat een medewerker niet door zijn of haar manager gecoacht kan worden. Daarnaast bleek dat een coachee na het intakegesprek de keuze heeft om te stoppen met het coachingstraject als de 'klik' met de betreffende coach ontbreekt. Echter kan de coachee momenteel niet kiezen voor een andere coach. Dit probleem wordt voor een deel opgelost door een medewerker in opleiding tot coach. De kans is echter aanwezig dat een coach door ziekte of andere (onvoorziene) omstandigheden niet beschikbaar is. Het probleem heeft daarom een terugkerend karakter.

BUNO heeft gekozen voor een interne coach. Deze keuze is gemaakt om twee redenen. Ten eerste beschikt de organisatie over meerdere medewerkers die opgeleid zijn tot coach of deze ambitie hebben. Ten tweede is BUNO van mening dat een coach die de organisatie en de context van de medewerker kent een groot voordeel is. Uit het literatuuronderzoek bleek aan de keuze voor een interne coach voor- en nadelen te zitten. Het grote voordeel dat BUNO ziet in een coach die de organisatie kent wordt in de literatuur erkend. Daarnaast kan gesteld worden dat een medewerker die opgeleid is of wordt tot coach zich verder ontwikkelt. Dit ligt in lijn met de kernwaarde 'ik ontwikkel' van Getronics Consulting. Een nadeel is echter dat de onafhankelijkheid van een interne coach ter discussie staat. De organisatie zal hier bij de inrichting van coaching rekening mee moeten houden.

Het ontvangen van coaching is binnen BUNO een vrijwillige keuze van een medewerker. Uit de onderzoeksresultaten bleek echter dat één medewerker niet vrijwillig gecoacht is. Dit kan effect hebben op de resultaten van coaching. De coaching had bij de desbetreffende coachee geen effecten op de kernkwaliteiten. Mogelijk liggen hier verbanden, maar om dit te onderbouwen is nader onderzoek nodig. Geconcludeerd kan worden dat een voorwaarde van coaching, namelijk vrijwillige deelname, niet consequent is toegepast.

Tijdens een intakegesprek worden doelstellingen geformuleerd. Uit het meetinstrument van Anderson&Anderson blijkt dit een belangrijke stap om de effecten te kunnen meten. Uit de doelen die door de coachees zijn genoemd blijkt dat deze betrekking hebben op ontwikkeling van soft skills. Hiermee dragen de doelstellingen bij aan de transitie naar een consultingbedrijf. Een voorwaarde van het stellen van doelen is volgens Anderson&Anderson dat ze concreet zijn. Uit de onderzoeksresultaten blijken echter een aantal doelstellingen niet concreet geformuleerd. Dit maakt het een stuk lastiger om de effecten van coaching te meten.

Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat het meten van de effecten van coaching een moeilijke opgave is. Een meetinstrument kan hierbij helpen. BUNO maakt geen gebruik van een meetinstrument om de effecten van coaching te meten. Hierdoor ontbreekt inzicht in de resultaten van coaching. Anderson&Anderson hebben een meetinstrument ontwikkeld. Door het gebruik van dit meetinstrument kan BUNO het inzicht in de effecten van coaching vergroten. Dit meetinstrument voorkomt tevens dat onduidelijkheid bestaat over beïnvloedende factoren op de effecten van coaching, zoals gebleken is tijdens de interviews met coachees.

Daarnaast bleek uit de onderzoeksresultaten dat van de coachingstrajecten geen verslag wordt gemaakt. Verslaglegging van het coachingstraject kan het meetinstrument ondersteunen en inzicht in de effecten van coaching vergroten voor zowel de coach, coachee en managers.

Tenslotte bleek in het conceptplan Coaching & Intervisie belangrijke documentatie over het beleid van coaching te ontbreken. Een beschrijving van de rol van een coach en de randvoorwaarden voor een coachingstraject zijn niet opgesteld. Om meer duidelijkheid over coaching binnen BUNO te scheppen is het wenselijk om het conceptplan Coaching & Intervisie definitief op te stellen waarin onder andere de rol en randvoorwaarden van een coachingstraject opgenomen zijn.

5.3 Advies

Het onderstaande advies komt voort uit conclusies uit paragraaf 2 van dit hoofdstuk.

Inzichten in effecten

Advies 1

De onderzoeksresultaten uit meerdere onderzoeken naar de effecten van coaching tonen overwegend positieve resultaten. Deze onderzoeksresultaten geven geen garantie voor de effecten die verwacht mogen worden van coaching binnen BUNO, maar wel een goede indicatie. Dit draagt bij aan de gewenste situatie, namelijk meer inzicht in de effecten van coaching. Het advies is om deze resultaten mee te nemen in het beleidsplan Coaching & Intervisie van BUNO. Een nadeel van dit advies is dat getwijfeld kan worden aan de bruikbaarheid van de onderzoeken omdat de onderzoeken niet binnen BUNO zijn uitgevoerd.

Advies 2

Uit de onderzoeksresultaten van hoofdstuk 4 blijkt dat coaching een effectief instrument is voor de ontwikkeling van soft skills van medewerkers. Hiermee draagt dit instrument bij aan de gewenste transitie naar een consultingbedrijf. Het advies is om het inzicht in de effecten van coaching op de kernkwaliteiten te gebruiken voor het beleidsplan Coaching & Intervisie van BUNO.

Advies 3

Uit het onderzoek is gebleken dat coaching positieve effecten heeft op de kernkwaliteiten. Dit advies bestaat daarom uit twee delen. Het eerste deel van het advies is om de kernkwaliteiten als basis te gebruiken voor coaching. Hiermee sluit het tevens aan op het PMP van Getronics Consulting omdat in dit proces de kernkwaliteiten ook als basis worden gebruikt. Een nadeel van dit advies is dat medewerkers en managers nog weinig kennis hebben van de kernkwaliteiten omdat de kernkwaliteiten recentelijk zijn ingevoerd.

Daarnaast is gebleken dat de conceptversie kernkwaliteiten van BUNO zorgt voor meer helderheid over de kernkwaliteiten van Getronics Consulting. Het is belangrijk dat de kernkwaliteiten helder zijn voor de medewerkers als deze gebruikt worden voor een coachingstraject. Het advies is om de conceptversie definitief te maken en het definitieve document te communiceren binnen de organisatie. Een nadeel van dit advies hangt samen met de vorige, namelijk dat de nieuwe kernkwaliteiten recentelijk zijn ingevoerd. Een verdieping van deze kernkwaliteiten kan verwarring en weerstand veroorzaken bij medewerkers en managers. Een ander nadeel is dat het document pas definitief vastgesteld kan worden als deze goedgekeurd wordt door de Directie van Getronics Consulting.

Advies 4

Coaching heeft naast effecten op de kernkwaliteiten ook andere effecten op medewerkers. De neveneffecten die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen bieden inzicht in de te verwachte effecten. Het meest benoemde neveneffect is toename van het zelfvertrouwen. Het advies is om coaching aan te bieden aan medewerkers met een gebrek aan zelfvertrouwen. Daarnaast bleek het aanbod van coaching de aantrekkelijk van BUNO als werkgever te vergroten. Het advies is om het aanbod van coaching binnen BUNO deel uit te laten maken van de arbeidsmarktcampagne van Getronics Consulting.

Beleid coaching

Advies 5

Binnen BUNO is gekozen voor een interne coach in plaats van een externe coach. Het grootste voordeel is dat de interne coach kennis heeft van de organisatie. De voordelen wegen zwaarder dan de nadelen van een interne coach. Een nadeel is echter dat de onafhankelijkheid van de coach ter discussie kan staan. Hier wordt rekening mee gehouden doordat een coach geen manager van de coachee is. Echter bleek uit een interview met een coachee dat de coach tevens manager van de betreffende coachee was. Het advies is om de keuze voor een interne coach te handhaven en de voorwaarde dat de coach geen manager is van de coachee consequent toe te passen.

Advies 6

Binnen BUNO is één coach werkzaam. Dit is te weinig. Een deel van de oplossing is een medewerker die momenteel wordt opgeleid tot coach. Echter zijn minimaal drie coaches binnen BUNO wenselijk, omdat hierdoor ziekte of andere (onvoorziene) omstandigheden van een coach opgevangen kan worden. Het advies is om te inventariseren welke medewerkers ambiëren om coach te worden. Deze moeten vervolgens een opleiding aangeboden krijgen. Een positief neveneffect is dat medewerkers de mogelijkheid krijgen om zich verder te ontwikkelen. Een nadeel van dit advies zijn de kosten die verbonden zijn aan het opleiden en inzetten van medewerkers als coach.

Advies 7

Tijdens een interview bleek een coachee niet vrijwillig het coachingstraject ingestapt te zijn. Vrijwillige deelname aan coaching is echter wel een voorwaarde van coaching binnen BUNO. Het advies is daarom om deze voorwaarde consequent toe te passen.

Advies 8

BUNO maakt geen gebruik van een meetinstrument. Hierdoor ontbrak inzicht in de effecten van coaching. Een oplossing is om gebruik te maken van een meetinstrument. Dit zal voor meer inzicht in de effecten zorgen. Daarnaast helpt het meetinstrument door de verschillende stappen dat doelstellingen concreet geformuleerd worden. Uit het onderzoek bleek namelijk dat doelstellingen van een aantal coachees niet concreet geformuleerd waren. Het advies is om het meetinstrument van Anderson & Anderson te gebruiken. Het meetinstrument bestaat uit vijf stappen en is opgenomen in bijlage 2. De stappen worden door de coach tijdens het intakegesprek met de coachee gevolgd. Een nadeel van dit meetinstrument is de tijd die het in beslag neemt van de coach en coachee om de stappen te beschrijven en uit te voeren. Bij stap 3 moeten evaluatiedoelstellingen geformuleerd worden die observeerbaar en meetbaar zijn. Dit kan betekenen dat collega's en managers om een evaluatie van de coachee gevraagd worden. Dit zal meer inzicht in de effecten van coaching bieden, maar neemt tegelijk ook meer tijd van medewerkers in beslag.

Advies 9

Van het coachingstraject wordt geen verslag gemaakt. Een verslag van de doelstellingen, voortgang en evaluatie is echter wenselijk omdat dit inzicht in de effecten van coaching vergroot voor zowel de coach, coachee en managers. Daarnaast ondersteunt een verslag het meetinstrument omdat de ontwikkeling en een evaluatie van de vastgestelde doelstellingen beschreven worden. Het advies is om van een coachingstraject een beknopt verslag te maken. Dit verslag moet voor zowel de coachee als de manager inzichtelijk zijn. Een nadeel van een verslag is dat het tijd kost. Daarnaast kunnen coachees tegen dit advies zijn omdat ze mogelijk geen (vertrouwelijke) informatie over het coachingstraject willen delen met een direct leidinggevende.

Advies 10

In het conceptplan Coaching & Intervisie van BUNO ontbreken een aantal belangrijke stukken. Het is wenselijk om in dit beleidsplan de rol van een coach en de randvoorwaarden voor een

coachingstraject op te nemen. Het advies is om het beleidsplan Coaching & Intervisie definitief op te stellen en relevante delen via getranet van Getronics Consulting beschikbaar te maken voor alle medewerkers van Getronics Consulting. Een nadeel van dit advies is de tijd die het opstellen van beleid kost.

Hoofdstuk 6 Implementatieplan

6.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is het advies gegeven. Dit implementatieplan is de operationalisering van het advies. Het adviesaspect wordt toegelicht door de beschrijving van de activiteit, verantwoordelijkheid, fasering, middelen, mogelijke weerstanden, kosten- en batenanalyse en eventuele samenhang met het bestaande beleid. Bij de fasering is onderscheid gemaakt tussen korte, middellange en lange termijn. Een advies op korte termijn kan binnen enkele weken worden uitgevoerd. Een adviesaspect op middellange termijn kan niet direct uitgevoerd worden. Hiervoor moet vaak eerst iets ontwikkeld worden of toestemming voor verkregen worden. Voor de uitvoering van een adviesaspect op lange termijn is eerst nader onderzoek noodzakelijk.

6.2 Adviesaspecten

Adviesaspect 1

Activiteit:	Resultaten overige onderzoeken meenemen in beleidsbepaling voor coaching binnen BUNO
Verantwoordelijk:	Portefeuillehouder Coaching & Intervisie
Fasering:	Dit adviesaspect kan op korte termijn uitgevoerd worden. Het kan mee worden genomen in het opstellen van het beleid van coaching.
Middelen:	Deze adviesnotitie wordt gebruikt. Daarnaast kan voortgebouwd worden op het conceptplan Coaching & Intervisie
Mogelijke weerstanden:	Mogelijke weerstand kan voortkomen uit twijfel over de bruikbaarheid van de onderzoeksresultaten. De onderzoeken zijn namelijk niet binnen BUNO uitgevoerd
Kosten-batenanalyse:	Dit advies levert meer inzicht in de te verwachte effecten van coaching binnen BUNO op. Het advies kost arbeidstijd van de Portefeuillehouder Coaching & Intervisie
Samenhang bestaande beleid:	Het advies hangt samen met het conceptplan Coaching & Intervisie van BUNO

Adviesaspect 2

Activiteit:	Inzicht in effecten coaching gebruiken voor verder ontwikkeling beleidsplan Coaching & Intervisie van BUNO.
Verantwoordelijk:	Portefeuillehouder Coaching & Intervisie
Fasering:	Dit advies kan op korte termijn uitgevoerd worden. Aan de hand van deze adviesnotitie kan het beleid verder ontwikkeld worden
Middelen:	Deze adviesnotitie wordt gebruikt. Het conceptplan Coaching & Intervisie wordt gebruikt als basis voor de verdere ontwikkeling van het beleid
Mogelijke weerstanden:	Verwacht wordt dat het gebruik van de onderzoeksresultaten voor verdere ontwikkeling van het beleidsplan Coaching & Intervisie niet tot weerstand zal leiden. De verantwoordelijke van het beleidsplan is namelijk tevens opdrachtgever van het onderzoek. Het definitieve beleidsplan Coaching & Intervisie kan echter tot weerstand leiden bij de Business Unit Directors (BUDs) van BUNO, omdat de BUDs verantwoordelijk zijn voor de beslissing om het beleid uit te voeren
Kosten-batenanalyse:	Dit advies levert een bijdrage aan het beleidsplan Coaching & Intervisie van BUNO. Het advies kost arbeidstijd van de Portefeuillehouder Coaching & Intervisie
Samenhang bestaande beleid:	Het advies hangt samen met het conceptplan Coaching & Intervisie van BUNO

Adviesaspect 3

Activiteit:	De eerste activiteit is de kernkwaliteiten als basis te gebruiken bij toekomstige coachingstrajecten. Dit wordt ondersteund door de conceptversie kernkwaliteiten BUNO definitief maken.
Verantwoordelijk:	Portefeuillehouder Coaching & Intervisie, toekomstige coaches en de afdeling Human Resources
Fasering:	Het gebruik van de kernkwaliteiten kan op korte termijn worden uitgevoerd. Namelijk vanaf de eerstvolgende coachingstrajecten. Een definitieve versie van de kernkwaliteiten met aanvullingen van de HR-consultant van BUNO kan op middellange termijn uitgevoerd worden omdat hiervoor goedkeuring van de Directie van Getronics Consulting noodzakelijk is
Middelen:	De kernkwaliteitengids wordt als middel gebruikt voor coaching. Daarnaast is de conceptversie kernkwaliteiten van BUNO een middel om de Directie van Getronics Consulting te overtuigen om het concept definitief in te voeren.
Mogelijke weerstanden:	De coaches en coachees kunnen moeite hebben met het gebruik van kernkwaliteiten omdat deze recentelijk zijn ingevoerd. Hierdoor ontbreekt kennis en ervaring met de kernkwaliteiten. Daarnaast kan de Directie besluiten om de aanvullingen op de kernkwaliteiten niet goed te keuren.
Kosten-batenanalyse:	Dit advies zorgt voor een basis voor coaching waardoor 'één taal' wordt gesproken door medewerkers en managers. Het gebruik van de kernkwaliteiten maakt de ontwikkeling van soft skills inzichtelijk. Dit draagt bij aan de transitie naar een consultingbedrijf. Dit advies kost arbeidstijd van de Portefeuille Coaching & Intervisie en de afdeling Human Resources
Samenhang bestaande beleid:	Het advies hangt samen met de invoering van de kernkwaliteiten en het conceptplan Coaching & Intervisie

Adviesaspect 4

Activiteit:	Inspelen op het inzicht in de neveneffecten van coaching binnen BUNO door coaching aan te bieden aan medewerkers met een gebrek aan zelfvertrouwen en het aanbod van coaching deel uit te laten maken van de arbeidsmarktcampagne van Getronics Consulting.
Verantwoordelijk:	Portefeuillehouder Coaching & Intervisie om het inzicht in de neveneffecten te communiceren binnen de organisatie. Vervolgens medewerkers om zelf het initiatief te nemen om gecoacht te worden op het gebrek aan zelfvertrouwen. Daarnaast de managers voor het wijzen op coaching bij medewerkers met een gebrek aan zelfvertrouwen. Tenslotte de afdeling Human Resources voor het profileren van coaching binnen BUNO bij de arbeidsmarktcampagne
Fasering:	Op korte termijn moet de Portefeuillehouder Coaching & Intervisie beslissen of het beleidsplan Coaching & Intervisie aansluit bij de geconstateerde neveneffecten van coaching. Op middellange termijn kunnen de managers en medewerkers op de hoogte worden gesteld. Op middellange termijn kan ook besloten worden door de afdeling Human Resources of coaching mee wordt genomen in de arbeidsmarktcampagne
Middelen:	Verdere ontwikkeling van het beleidsplan Coaching & Intervisie

Mogelijke weerstanden:	De afdeling Human Resources kan weerstand bieden tegen dit advies als het advies niet aansluit bij de visie en strategie van de arbeidsmarktcampagne
Kosten-batenanalyse:	Het advies levert op dat het zelfvertrouwen van medewerkers binnen BUNO vergroot kan worden. De verwachting is dat dit een positief effect heeft op de prestaties van deze medewerkers. Daarnaast leidt dit advies tot verbetering van de arbeidsmarktcampagne. De kosten zitten in de arbeidstijd van de Portefuillehouder Coaching & Intervisie en de afdeling Human Resources
Samenhang bestaande beleid:	Het advies hangt samen met het conceptplan Coaching & Intervisie en het beleid omtrent de arbeidsmarktcampagne van Getronics Consulting

Adviesaspect 5

Activiteit:	Handhaven van de keuze voor een interne coach, maar de randvoorwaarde van scheiding tussen coach en manager consequenter toepassen
Verantwoordelijk:	Portefuillehouder Coaching & Intervisie, Business Unit Directors BUNO
Fasering:	Op korte termijn kan het beleidsplan Coaching & Intervisie verder ontwikkeld worden waarin afweging voor een interne coach benadrukt wordt. Dit kan vervolgens worden voorgelegd aan de BUDs van BUNO. Op middellange termijn kunnen de BUDs een beslissing nemen over de uitvoering van het voorgelegde beleidsplan
Middelen:	Verder ontwikkeling van het conceptplan Coaching & Intervisie van BUNO
Mogelijke weerstanden:	De BUDs van BUNO kunnen besluiten om niet akkoord te gaan met de uitvoering van het beleidsplan Coaching & Intervisie
Kosten-batenanalyse:	Dit advies zal de ontwikkeling bevorderen van medewerkers die zich ontwikkelen tot coach binnen BUNO. Daarnaast is gebleken dat de keuze voor een interne coach voor het gewenste effect, ontwikkeling van soft skills, zorgt. Op het moment dat de BUDs besluiten de keuze voor interne coaches te handhaven, zal dit leiden tot opleidingskosten en verlies van arbeidstijd van medewerkers die coaching uitvoering
Samenhang bestaande beleid:	Het advies hangt samen met het conceptplan Coaching & Intervisie en de kernwaarde ' ik ontwikkel' van Getronics Consulting

Adviesaspect 6

Activiteit:	Inventariseren naar ambities van medewerkers om coach te worden. Vervolgens deze medewerker(s) opleiden tot coach
Verantwoordelijk:	Portefuillehouders Coaching & Intervisie en BUDs BUNO
Fasering:	Op korte termijn zal de Portefuillehouder Coaching & Intervisie de BUDs van BUNO moeten overtuigen om een medewerker op te laten leiden tot coach. Op grond van een positief besluit kunnen kandidaten geïnventariseerd en opgeleid worden.
Middelen:	Een voorstel richting de BUDs van BUNO. Voor een inventarisatie kan vervolgens een vacature opgesteld worden om vervolgens gecommuniceerd te worden binnen de organisatie

Mogelijke weerstanden:	Het advies kan op weerstand stuiten als de BUDs geen medewerkers willen laten opleiden tot coach als de noodzaak niet ingezien wordt en/of geen budget beschikbaar is
Kosten-batenanalyse:	Het advies levert op dat binnen BUNO voldoende coaches aanwezig zijn om alle medewerkers coaching aan te bieden. De kosten bestaan uit de opleidingskosten voor een medewerker
Samenhang bestaande beleid:	Het advies sluit aan op het conceptplan Coaching & Intervisie, omdat hierin wordt gesteld dat coaching voor elke medewerker beschikbaar moet zijn. Daarnaast hangt het advies samen met de kernwaarde ' ik ontwikkel' van Getronics Consulting

Adviesaspect 7

Activiteit:	Consequenter toepassen van de voorwaarde van vrijwillige deelname aan coaching
Verantwoordelijk:	Portefeuillehouder Coaching & Intervisie en toekomstige coaches binnen BUNO
Fasering:	De voorwaarde is al opgenomen in het conceptplan Coaching & Intervisie. Op korte termijn kunnen de coaches binnen BUNO de voorwaarde consequenter toepassen
Middelen:	Geen
Mogelijke weerstanden:	Weerstanden om dit adviesaspect toe te passen worden niet verwacht
Kosten-batenanalyse:	Dit advies levert op dat het bestaande beleid van Coaching & Intervisie op het gebied van vrijwillige deelname aan coaching wordt uitgevoerd
Samenhang bestaande beleid:	Het advies hangt samen met het conceptplan Coaching & Intervisie van BUNO

Adviesaspect 8

Activiteit:	Invoeren van een meetinstrument om de effecten van coaching binnen BUNO te meten
Verantwoordelijk:	Portefeuillehouder Coaching & Intervisie en BUDs BUNO
Fasering:	Op korte termijn kan dit meetinstrument ingevoerd worden. Dit zal opgenomen moeten worden in het conceptplan Coaching & Intervisie. Op middellange termijn kunnen de BUDs van BUNO besluiten om het beleid uit te voeren
Middelen:	Verdere ontwikkeling van het conceptplan Coaching & Intervisie
Mogelijke weerstanden:	De Portefeuillehouder Coaching & Intervisie kan om nog onbekende redenen niet achter het meetinstrument staan zodat het niet wordt opgenomen in het beleidsplan Coaching & Intervisie van BUNO. De BUDs kunnen daarnaast besluiten om niet in te stemmen met de uitvoering van het gebruik van het meetinstrument als de meerwaarde niet wordt ingezien
Kosten-batenanalyse:	Dit advies levert meer inzicht in de effecten van coaching op. Het invoeren van het meetinstrument brengt geen kosten met zich mee omdat het een onderdeel is van het coachingstraject
Samenhang bestaande beleid:	Het advies hangt samen met het conceptplan Coaching & Intervisie binnen BUNO

Adviesaspect 9

Activiteit:	Verslaglegging van het coachingstraject
Verantwoordelijk:	Coaches binnen BUNO
Fasering:	Dit advies kan op korte termijn worden uitgevoerd omdat het toegepast kan worden bij de volgende coachingstrajecten
Middelen:	Een standaarddocument met een format voor het verslag
Mogelijke weerstanden:	Coaches kunnen verslaglegging ervaren als extra belasting voor het begeleiden van een coachingstraject. Daarnaast kunnen coachees weerstand hebben tegen verslaglegging als het delen van informatie van het coachingstraject met de manager niet gewenst is.
Kosten-batenanalyse:	Dit advies levert meer inzicht in de effecten van coaching op. Dit advies zorgt voor een document waarin de ontwikkeling van de medewerker inzichtelijk is. Dit vergroot het inzicht in de effecten van coaching voor zowel de coach, coachee als de managers. De kosten is de arbeidstijd die gestoken wordt in het ontwikkelen van een format voor verslagleggingen.
Samenhang bestaande beleid:	Dit advies hangt samen met het conceptplan Coaching & Intervisie van BUNO

Adviesaspect 10

Activiteit:	Het conceptplan Coaching & Intervisie verder ontwikkelen door het opnemen van een omschrijving van de rol van een coach en de randvoorwaarden van een coachingstraject
Verantwoordelijk:	Portefeuillehouder Coaching & Intervisie
Fasering:	Op korte termijn kan het conceptplan Coaching & Intervisie aangevuld worden met de genoemde aspecten
Middelen:	Verdere ontwikkeling van het conceptplan Coaching & Intervisie van BUNO
Mogelijke weerstanden:	Verwacht wordt dat het gebruik van de onderzoeksresultaten voor verdere ontwikkeling van het beleidsplan Coaching & Intervisie niet tot weerstand zal leiden. De verantwoordelijke van het beleidsplan is namelijk tevens opdrachtgever van het onderzoek.
Kosten-batenanalyse:	Dit adviesaspect levert een bijdrage aan de ontwikkeling van het beleidsplan Coaching & Intervisie. De kosten bestaan uit de arbeidstijd van de Portefeuillehouder Coaching & Intervisie
Samenhang bestaande beleid:	Dit advies hangt samen met het conceptplan Coaching & Intervisie van BUNO

Literatuurlijst

Anderson, D.L., & Anderson, M.C. (2005). *Coaching that counts. Harnessing the Power of Leadership. Coaching to Deliver Strategic Value*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: Wiley

Dell, L., Tulder van R., Duursema H., McNeill D. (2008). *Leiderschap & Coaching in tijden van crisis*.

Frerichs, J. (2003). *Coachen op competenties*. 's-Gravenhage: Reed Business Information bv.

Hargrove, R. (2008). *Praktijkboek meesterlijk coachen*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.

Kouwenhoven, C.P.M, Hooft van, P.L.R.M. & Hoeksema, L.H.H. (2005). *De Praktijk van strategisch personeelsmanagement*. Alphen aan de Rijn: Kluwer

Lankamp, W. & Santman, H. (2009). *Inzicht in het rendement van coaching: Levert een coachingstraject eigenlijk wel wat op?* Tijdschrift voor Coaching, 2009 (2), p. 71-73

Lievens, F. (2006). *Handboek Human Resource Management*. Den Haag: Uitgeverij Lannoo nv & Academic Service

Lingsma, M. & Scholten, M. (2007). *Coachen op competentieontwikkeling*. Soest: Uitgeverij Nelissen

Mintzberg, H. (2007). *Organisatiestructuren*. Amsterdam: Pearson Education Benelux bv.

Schabracq, M. (1998). *Management Coaching*. Deventer: Kluwer

Stoker, J.I & Kolk, N.J, (2003). *Grip op leiderschap*. Deventer: Kluwer

Talboom, A./KPMG (2001). *De 'zachte kant' levert harde resultaten: uitkomsten van een onderzoek naar coaching binnen organisaties*. Thesis, Nijmegen Business School

Tiggelaar, B. (2010). *The core of the matter: haalbaarheid en effectiviteit van gedragsgerichte dual system-interventies bij verandering in organisaties*.

Waringa, A. (2009) *Model Evidence-based Coaching*

Wasylychyn, K.M. (2003). *Executive Coaching: 'An Outcome Study'*. *Consulting Psychology Journal*.

Documenten Getronics Consulting

Business Plan Getronics Consulting BUNO 2010

Conceptplan Coaching & Intervisie BUNO 2010

Conceptversie kernkwaliteiten (afdeling Human Resources BUNO)

Kernkwaliteitengids Getronics versie 1.0 april 2010

Internet

<http://www.nobco.nl>

<http://www.watzijnsoftskills.nl>

<http://www.getronicsconsulting.com>

<http://bit.ly/buno2011>

Lijst van bijlagen

Bijlage 1: Organisatieanalyse

Bijlage 2: Meetinstrument Anderson & Anderson (2005)

Bijlage 3: Gespreksformulieren interviews

Bijlage 1 Organisatieanalyse

De organisatieanalyse wordt gemaakt aan de hand van het Klaver-6-model van Kouwenhoven (2005). De kenmerken van het model is dat het 'harde' meetbare elementen (bijvoorbeeld structuur en werkprocessen) en zachte elementen (bijvoorbeeld cultuur) bevat en het personeel centraal staat. Dit model is gekozen omdat het personeel ook centraal staat in dit onderzoek. Aan de hand van het model zal de bestaande organisatie in kaart worden gebracht. Daarbij is aandacht voor beleid, structuur, werkprocessen, cultuur en besturing, management en personeel. Vervolgens wordt de omgeving geanalyseerd. Daarbij wordt gekeken naar de interne en externe ontwikkelingen.

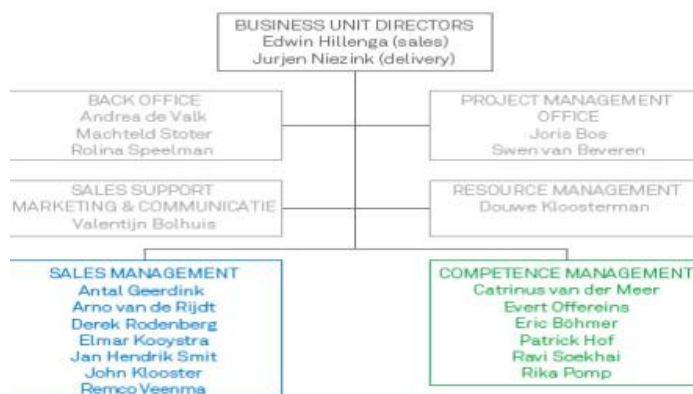
Beleid

Sinds oktober 2007 maakt Getronics deel uit van KPN. Bij de overname van Getronics door KPN is het sublabel Getronics Consulting ontstaan. Getronics Consulting levert maatwerk advies- en implementatiediensten op het gebied van leidende standaarden en vooruitstrevende informatie en telecommunicatie technologie. De missie van de BUNO van Getronics Consulting BUNO is bij te dragen aan het succes van organisaties in Noord- en Oost Nederland door hun kennis en ervaring op het gebied van innovatieve informatie- en communicatietechnologie in te zetten. De BUNO onderscheidt zich door hun advies ook zelf implementeren. Daarnaast dagen ze hun klanten en medewerkers uit om out-of-the-box te denken. Getronics Consulting BUNO ziet een wereld waarin de mens het verschil maakt in het succes van grote organisaties. Door medewerkers in staat te stellen hun werk beter en efficiënter uit te voeren, laat Getronics Consulting organisaties excelleren. De BUNO gelooft dat ICT daadwerkelijk een bijdrage kan leveren aan het realiseren van bedrijfsdoelstellingen.

De belangrijkste doelstelling is de transitie naar een consultingbedrijf te realiseren. Om dit te realiseren heeft de BUNO drie strategische programma's opgezet. Dit zijn de belangrijkste speerpunten voor 2011. Het eerste programma is 'Cliënt Engagement'. Met dit programma wil de BUNO hun externe oriëntatie versterken en richten op de juiste relaties bij strategische klanten. De organisatie wil bij klanten de rol van 'trusted advisor' gaan vervullen. Het tweede programma is 'Leveraged Sales'. Dit programma houdt in dat young professionals samen gaan werken met ervaren consultants aan opdrachten bij de klant. Het derde programma is 'Form Equals Matter'. Dit programma houdt in dat de BUNO in hun manier van werken een hoge standaard nastreven op het gebied van vorm en inhoud. Het ultieme doel is dat de BUNO door stijl en inhoudelijke boodschap herkenbaar zijn voor de buitenwereld. De wijze waarop medewerkers zich presenteren bij de klant moet bijdragen aan dit doel. De BUNO richt zich op de Publieke, Financiële en Industriële markt en op Onderwijs en Zorg.

Structuur

Aan de hand van het organisatiemodel en onderstaand organogram van BUNO wordt de structuur beschreven.



Organogram BUNO (2010)

Het organisatiemodel van BUNO bestaat uit een aantal multidisciplinaire teams met focus op specifieke kennis en competenties, ondersteund door een aantal gespecialiseerde support teams. Een groot deel van de organisatie (180 professionals) werken op een klantlocatie. Een kleiner deel bestaat uit management- of supportfuncties. De business Unit Directors zijn verantwoordelijk voor het beleid van de Business Unit. De accountmanagers (AM) zijn verantwoordelijk voor de acquisitie van nieuwe klanten en relatiemanagement bij bestaande klanten. De BackOffice is het centrale aanspreekpunt voor klanten en medewerkers. Marketing & Communicatie is verantwoordelijk voor ondersteuning op het gebied van marketing en communicatie. De Project Management Office is verantwoordelijk voor de ondersteuning van verschillende projecten. Resource Management is verantwoordelijk voor ondersteunen van het primaire proces en voor matching van opdrachten en medewerkers. De Competence Managers (CM) zijn verantwoordelijk en het aanspreekpunt voor de medewerkers en klanten. De medewerkers zijn ingedeeld in Professionals en Consultants. Getronics Consulting werkt met een functiehuis. Young Professionals zijn de medewerkers tot en met functieschaal 9. Vanaf functieschaal 10 worden de Professionals Consultants. Het doel van Getronics Consulting is om medewerkers zo snel mogelijk te laten ontwikkelen naar een Consultant. Dit draagt bij aan de transitie naar een consultingbedrijf.

Werkprocessen

Het primaire proces van Getronics Consulting is het ontwerpen, bouwen en implementeren van oplossingen op het gebied van vooruitstrevende informatie- en communicatietechnieken, project- en programma management, governance & compliance, service strategy & transformation en enterprise architectuur. Dit proces kan niet door machines uitgevoerd worden. Het voornaamste deel van de organisatie is de uitvoerende kern, de professionals. Om succesvol te zijn is de organisatie afhankelijk van de vaardigheden en de kennis van deze professionals. Gekeken naar de kenmerken van de organisatiestructuren van Mintzberg (2007) kan er gesteld worden dat Getronics Consulting overeenkomt met een professionele bureaucratie. Hierin stelt Mintzberg dat het primaire coördinatiemechanisme van de organisatie de standaardisatie van vaardigheden is. Om de kwaliteit van de werkprocessen te waarborgen heeft Getronics Consulting een kwaliteitssysteem opgesteld. De vijf hoofdprocessen van dit systeem zijn het ontwikkelen van strategie, het managen van bedrijfsresultaten, het leveren van services en proposities, het ontwikkelen van het bedrijf en het ondersteunen van het bedrijf. Bij het ontwikkelen van het bedrijf is het ontwikkelen van de medewerker een subproces.

Cultuur

De BUNO hanteert de kernwaarden van Getronics. De kernwaarden van Getronics geven inzicht in de gewenste cultuur. De kernwaarden gaan over wat Getronics wil zijn en wat de organisatie wil uitstralen naar de omgeving. Hieronder staan de kernwaarden weergegeven:



In het Business Plan Getronics Consulting 2010 is een SWOT-analyse opgenomen. Hieruit blijkt dat de flexibiliteit van de medewerkers een sterkte van de organisatie is. Een zwakte van de organisatie is de verbondenheid van medewerkers.

Besturing

De Directie van Getronics legt verantwoording af aan KPN Nederland. Getronics Consulting is een sublabel van Getronics en wordt bestuurd door een Vice-President. Getronics Consulting is verdeeld in diverse Business Units. Elke Business Unit wordt bestuurd door één of meerdere Business Unit Directors (BUDs). De BUNO heeft twee BUDs. De afdeling HR heeft HR-consultants die in de Business units de HR-support leveren. Daarnaast zijn er enkele centraal geplaatste units die voor geheel Getronics de support leveren en in nauw contact staan met de decentrale HR-units. Hieruit blijkt dat de besturingsfilosofie overeenkomt met gedecentraliseerde stafafdelingen. De gedecentraliseerde hr-afdeling van de BUNO bestaat uit één HR-consultant. Getronics Consulting kent het principe van integraal management: de direct leidinggevende is voor iedere medewerker het eerste aanspreekpunt. De HR Consultants zijn adviseur voor deze leidinggevendenden. Human Resources ontwikkelt en zet diverse instrumenten en hr-systemen in voor het blijvend realiseren van de gewenste resultaten en ambities van de organisatie. De BUNO maakt gebruik van het Performance Management Proces (PMP) en kernkwaliteiten. In hoofdstuk 1.2 staan deze instrumenten verder uitgewerkt.

Management

Uit de organogram van BUNO blijkt dat de organisatie twee soorten managers kent, de Account Managers en Competence Managers. Zoals beschreven bij de structuuris de Account Managers verantwoordelijk voor het contact met de klanten. Dit is de *sales* kant. De Competence Managers zijn verantwoordelijk en het aanspreekpunt voor de medewerkers. Dit is de *delivery* kant. De span of control van de CMs is circa dertig medewerkers. In een kleinschalig onderzoek naar de manier van leidinggeven komt naar voren dat de CM's sturen op output. Sturen op output houdt in dat de managers sturen op vooraf vastgestelde resultaten. Het vastleggen van deze resultaten is een onderdeel van het PMP. Uit het onderzoek blijkt dat de managers voor deze manier van leidinggeven kiezen omdat de medewerkers op een klantlocatie werken. De manager heeft daardoor geen dagelijks toezicht op zijn ondergeschikten. Uit het onderzoek blijkt tevens dat medewerkers geen behoefte hebben aan planning en controle, omdat de motivatie en capaciteiten van de medewerkers groot is. Dit komt overeen met de constatering van Weggeman (...) die stelt dat "kenniswerkers gefaciliteerd moeten worden in plaats van alsmaar te plannen en te controleren".

Hersey en Blanchard (1969,1977) bieden met de Situationele Leiderschapstheorie (SLT) een middel om de leiderschapstijl te typeren. De SLT schrijft voor hoe een manager zich moet gedragen in relatie tot zijn medewerkers. De SLT gaat uit van twee leiderschapstijlen, namelijk taak- en mensgericht leiderschap. Volgens de SLT bepaalt de mate van 'volwassenheid' van de medewerkers de effectiviteit van leiderschap. Er wordt onderscheid gemaakt in vier niveau: telling, selling, participating en delegating. De managers gaven in het onderzoek aan dat ze sturen op output omdat de motivatie en capaciteiten van de medewerkers groot is. De leiderschapstijl die hier bij past is de 'delegating-stijl'. Deze stijl kan gehanteerd worden als de medewerker de taak vrijwel zelfstandig kan uitvoeren en daardoor weinig gestuurd en ondersteund hoeft te worden.

Personeel

Bij de BUNO werken ongeveer 200 medewerkers en 180 professionals werken op een klantlocatie. De overige medewerkers vervullen management- of supportfuncties op kantoor. De medewerkers zijn ingedeeld in Professionals en Consultants. Professionals zijn de functies tot functieschaal 9. Vanaf functieschaal 10 worden medewerkers Consultants genoemd.

Uit de beschrijving van het primaire proces blijkt dat het voornaamste deel van de organisatie de uitvoerende kern is. De werkzaamheden kunnen niet door machines worden uitgevoerd en de

organisatie is afhankelijk van de kennis en vaardigheden van de professionals. Het vereiste minimale opleidingsniveau is HBO of WO. Het kennisniveau van de professionals is hoog.

Volgens het Business Plan Getronics Consulting blijkt uit de exit-analyse dat de voornaamste reden om te vertrekken het salaris is. De voornaamste reden om niet te vertrekken zijn de relaties met collega's en de opleiding- en ontwikkelmogelijkheden. Secundaire arbeidsvoorwaarden worden ervaren als marktconform, primaire arbeidsvoorwaarden worden ervaren als niet marktconform. De verwachting is dat ondanks het lichte herstel van de economische recessie de schaarste aan toptalent blijft bestaan. Het bedrijf heeft zich ten doel gesteld om het meest aantrekkelijke bedrijf voor gedreven professionals te worden. Om dit te bereiken is Getronics Consulting in 2010 gestart met een arbeidsmarktcampagne. De arbeidsmarktcampagne is erop gericht om Getronics Consulting neer te zetten als een organisatie met slimme consultants met visie, slagkracht, scherpe blik en een leuk bedrijf om voor te werken. Het bedrijf wil een imago creëren van een serieuze opinieleider. Voor de ontwikkeling van de professionals zijn high potential opleidingsprogramma's, acceleration tracks en academies, de ontwikkeling van masterclasses en de inzet van high potentials in leveraged projecten onder begeleiding van experts.

De sterke punten van het personeel blijkt uit de jaarlijkse klantevaluatie. Klanten waarderen de professionals om hun vakbekwaamheid en commerciële vaardigheden. Klanten vinden dat het bedrijf kwalitatief goede mensen hebben met hoge toegevoegde waarde doordat ze vakkennis hebben, flexibel zijn, prettig samenwerken en goed meedenken met de klant.

Uit het onderzoek komt echter ook naar voren dat de klant meer consulting-ideeën wil ontvangen. Zoals gesteld in de probleemanalyse is binnen BUNO is geconstateerd dat medewerkers zich meer moeten ontwikkelen op het gebied van soft skills. Deze constatering komt voort uit onderzoek naar klantenwaardering, beoordelingen en een eigen inschatting van de managers.

Omgeving

Er zijn een aantal ontwikkelingen in de omgeving die van invloed zijn op Getronics Consulting. Er wordt onderscheid gemaakt tussen interne- en externe ontwikkelingen.

Interne ontwikkelingen

KPN heeft in mei 2011 haar nieuwe strategie gepresenteerd. Als sublabel van KPN heeft deze strategie ook gevolgen voor Getronics Consulting. Als eerste stap zal in Nederland Getronics als merknaam verdwijnen, waarna KPN's Zakelijke Markt en Getronics stap voor stap bij elkaar worden gebracht. In Nederland zal Getronics uiteindelijk in zijn geheel in de KPN-organisatie integreren. In de landen buiten de Benelux handhaaft Getronics de huidige koers. Welke gevolgen de nieuwe strategie voor Getronics Consulting heeft is op dit moment niet bekend.

Externe ontwikkelingen

Uit het Business Plan Getronics Consulting blijkt dat steeds meer bedrijven en organisaties in toenemende mate afhankelijk zijn van IT voorzieningen en IT steeds meer een onderdeel wordt van de business. Hiermee groeit voor de klanten het belang van beschikbare, betrouwbare en slimme IT oplossingen. Dit biedt kansen en groeimogelijkheden voor een consultingbedrijf omdat deze op het raakvlak tussen IT en business de toegevoegde waarde proberen te leveren.

Als er gekeken wordt naar de concurrentie van Getronics Consulting kan gesteld worden dat deze versnipperd is. Binnen elke markt waarop het bedrijf zich richt zijn zeker vijf concurrenten, afhankelijk van de expertise die de klant vraagt. Dit betekent dat per werkveld en per markt per geval geacteerd moet worden op concurrentieoverwegingen. In het werkveld van consulting zijn CapGemini en Logica de meeste prominente concurrenten.

Een samenvatting van de organisatieanalyse is opgenomen in hoofdstuk 1.2.

Bijlage 2 Meetinstrument Anderson & Anderson (2005)

Organisatiedoelstelling (Stap 1)	
Initiële coachingsdoelstelling (Stap 2)	Evaluatiedoelstelling (Stap 3)
De effecten van coaching isoleren (Stap 4)	
Verwachte verbetering voor de organisatie (Stap 5)	

Bron: Anderson & Anderson (2005)

Het meetinstrument bestaat uit vijf stappen:

- 1) verbinden van coaching met het bereiken van de organisatiedoelen
- 2) doelstellingen vaststellen binnen de coaching die toegepast kunnen worden in het dagelijks werk
- 3) evaluatiedoelstellingen ontwikkelen die observeerbaar en meetbaar zijn en direct verbonden zijn met coachingsdoelstellingen
- 4) beslissen hoe de bijdrage van coaching aan de resultaten kan worden geïsoleerd van andere beïnvloedende factoren
- 5) beschrijven wat de verwachte gebieden en omvang van de prestatieverbetering zijn.

Bijlage 3 Interviewvragen

Interviewvragen coachees

- Wat was jouw persoonlijke doel van het traject?

- Heeft het coachingstraject effect op de kernkwaliteit 'prioriteit' (gehad)?
A. Zo ja, was dit effect positief of negatief?
b. Kan je hier één of meerdere praktijkvoorbeelden van geven?

- Heeft het coachingstraject effect op de kernkwaliteit 'klant' (gehad)?
a. Zo ja, was dit effect positief of negatief?
b. Kan je hier één of meerdere praktijkvoorbeelden van geven?

- Heeft het coachingstraject effect op de kernkwaliteit 'resultaat' (gehad)?
a. Zo ja, was dit effect positief of negatief?
b. Kan je hier één of meerdere praktijkvoorbeelden van geven?

- Heeft het coachingstraject effect op de kernkwaliteit 'verandering' (gehad)?
a. Zo ja, was dit effect positief of negatief?
b. Kan je hier één of meerdere praktijkvoorbeelden van geven?

- Heeft het coachingstraject effect op de kernkwaliteit 'invloed' (gehad)?
a. Zo ja, was dit effect positief of negatief?
b. Kan je hier één of meerdere praktijkvoorbeelden van geven?

- Heeft het coachingstraject effect op de kernkwaliteit 'team' (gehad)? (vraag alleen voor managers)
a. Zo ja, was dit effect positief of negatief?
b. Kan je hier één of meerdere praktijkvoorbeelden van geven?

- Zijn er nog overige effecten die je hebt ervaren en zijn nog niet benoemd?
a. Zo ja, was dit effect positief of negatief?
b. Kan je hier één of meerdere praktijkvoorbeelden van geven?

Interviewvragen Portefeuillehouder Coaching & Intervisie

Coachee

- *Voor wie is coaching?*
- Hoeveel coachingstrajecten zijn inmiddels uitgevoerd? Door welke coaches?

Coachvraag

- Met welke coachvragen kunnen medewerkers terecht bij een coach?

Verwachtingen

- Wat zijn de verwachtingen van de organisatie?

Coaches

- Over hoeveel coaches beschikt BUNO?
- Zijn er coaches in opleiding? Zo ja, hoeveel?
- Welke achtergronden hebben de coaches?
- Waarom is gekozen voor interne coaches?

Methode

- Welke fasen kent een coachingstraject?
- Welke methode(s) worden toegepast tijdens coaching?

Relatie

- Wat is de relatie tussen een coach en een coachee?

Verwachting effecten op kernkwaliteiten

- Welke kernkwaliteiten kunnen door coaching ontwikkeld worden?
- Kan je per kernkwaliteit twee voorbeelden van een coachvraag geven?
- Wordt van een coachingstraject verslag gelegd?

Toevoegingen

- Zijn er nog dingen die je zou willen toevoegen?