



Universiteit Utrecht



# Open deur of eyeopener?

Een onderzoek naar de coaching binnen  
PricewaterhouseCoopers

Francien Bakkenes

Afstudeerscriptie Master Strategisch Human Resource Management



Universiteit Utrecht



# Open deur of eyeopener?

Een onderzoek naar de coaching binnen  
PricewaterhouseCoopers

Utrecht, 22 juli 2009  
Universiteit Utrecht  
Master Strategisch Human Resource Management

Francien Bakkenes  
Studentnummer: 3325229  
Twijstraat 45  
3511 ZH Utrecht  
Tel.nr.: 0652534268

Begeleidster Universiteit Utrecht: drs. E.M. (Elyse) Walter  
Begeleidster PricewaterhouseCoopers: drs. M.B. (Mathilde) van Werven-Kelder

# Voorwoord

---

Voor u ligt mijn scriptie, geschreven ter afsluiting van de studie Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht.

Nadat duidelijk werd dat mijn scriptie over de coaching zou gaan bij PricewaterhouseCoopers ben ik zo snel mogelijk in alle documenten over de coaching van PwC gedoken. In de beginmaanden was ik zo onder de indruk van het personeelsbeleid bij PwC dat ik dacht dat de onderzoeksresultaten een open deur zouden gaan worden. Naarmate het onderzoek vorderde bleken er wel degelijk interessante resultaten uit het onderzoek voort te komen, die volgens mij echte eyeopeners voor de organisatie zullen zijn...

Er zijn zoveel mensen die mij de afgelopen maanden op diverse manieren gesteund en gestimuleerd hebben, eigenlijk te veel om allemaal te noemen. Ik wil daarom iedereen die mij ook maar op enige wijze heeft bijgestaan bij het schrijven van deze scriptie heel erg bedanken.

Toch wil ik nog een paar mensen in het bijzonder bedanken. Uiteraard wil ik in de eerste plaats mijn scriptiebegeleidster Elyse Walter (Universiteit Utrecht) en mijn begeleidster bij PricewaterhouseCoopers Mathilde van Werven- Kelder bedanken voor hun tijd en moeite die ze in mij gestoken hebben. Op beide begeleidsters kon ik steeds scriptie-inhoudelijk terugvallen.

Verder wil ik mijn huisgenootje Marjo en mijn studiegenootje én vriendinnetje Riëlle bedanken. Niet alleen hebben zij mijn problemen en dilemma's geduldig aangehoord en mij gesteund, ook kon ik bij beiden altijd terecht voor een uitgebreid relaxmoment met thee en chocola.

Een speciaal dankwoord gaat uit naar mijn ouders en zus voor hun hulp, steun en liefde tijdens mijn gehele studie en vooral bij mijn afstuderen.

Voor eventuele vragen en opmerkingen naar aanleiding van deze scriptie, kunt u mailen naar: [francienbakkenes@hotmail.com](mailto:francienbakkenes@hotmail.com)

*Utrecht, juli 2009*

*Francien Bakkenes*

# Management samenvatting

---

## Achtergrond en doel

Deze scriptie is geschreven in het kader van het afstuderen aan de Universiteit Utrecht te Utrecht, Master Strategisch Human Resource Management. In deze scriptie is onderzoek gedaan naar de coaching binnen PricewaterhouseCoopers, met als hoofdvraag: “Wat is de ervaring van de werknemers van PwC Amsterdam PIE met betrekking tot de verschillende niveaus van coaching en wat is hun behoefte?” In het jaarplan van de Business Unit Amsterdam PIE kwam naar voren dat één van de aandachtspunten coaching betreft. Op dit moment worden alle medewerkers van PwC gecoacht aan de hand van dit coachingsmodel op basis van drie verschillende niveaus (jobcoaching, performance coaching en career coaching). Het doel van dit onderzoek is inzicht geven in de beleving en behoefte m.b.t. coaching binnen deze Business Unit om zo eventueel verbeterpunten te formuleren. Wetenschappelijk doel van dit onderzoek is de bijdrage aan de geringe wetenschappelijke onderbouwing van coaching. Hierbij worden nieuwe inzichten verkregen aan onderwerpen die van belang zijn bij het doen naar onderzoek van coaching.

## Methode

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek aan de hand van een case study. De resultaten uit het literatuuronderzoek geven richting aan de inhoud van de interviews a.d.h.v. topics. Er is gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews, zodat de respondenten de ruimte krijgen voor de invulling van de onderwerpen. De onderzoekspopulatie in dit onderzoek bestaat uit de werknemers van PwC binnen de Business Unit (BU) Amsterdam PIE. Uiteindelijk zijn 17 medewerkers geselecteerd op basis van verschillende criteria, namelijk: geslacht, functieniveau, beoordeling, industrie en expat of geen expat. Bovenstaande methode vraagt om een gestructureerde verwerking en ordening van de onderzoeksgegevens. Centraal hierin staat de betekenis die gegeven wordt aan de antwoorden van de respondenten. De eerste fase in de analyse betreft de eerste verwerking en structurering van de onderzoeksgegevens. De tweede fase van de analyse, de specificatiefase, is het vormen van zogenaamde codebomen. Deze codebomen zijn gevormd aan de hand van een overkoepelend thema. De uiteindelijke analyse is tot stand gekomen door de overkoepelende thema's aan de hand van een spinnenweb met elkaar in verband te brengen.

## Resultaten

Als resultaat heeft het onderzoek als resultaat een aantal spanningsvelden zichtbaar gemaakt. De discrepantie tussen de beleving en de invulling van de coaching vormt het eerste spanningsveld. De manier waarop de coaching ingevuld wordt door coaches, blijkt niet altijd op dezelfde manier beleefd te worden door de coachees. Vaak is de ervaring dat coaches te weinig tijd nemen om een coachee te leren kennen en welke stijl van coaching het beste bij de coachee past.

Een tweede spanningsveld komt voort uit de structuur van de coaching. Gewaardeerd wordt dat er een formele structuur is. Zonder dit systeem kunnen mensen buiten het systeem vallen. Ondanks de waardering voor deze structuur blijkt een sterke behoefte naar informaliteit, de informele structuur (telefoontjes, etentjes, alledaagse gesprekjes bij de koffieautomaat of tijdens werkzaamheden en

bijvoorbeeld lunchsessies met collega's). Er is behoefte aan persoonlijke gesprekken over alledaagse bezigheden, al dan niet met de eigen coach. Er wordt ervaren dat de performance coaching, waarbij eigenlijk ruimte voor deze informaliteit zou moeten zijn, nu voornamelijk gericht is op het bespreken van performance gerelateerde problemen, waarbij verbeteren het hoofddoel is.

Het derde spanningsveld betreft de geschiktheid van de coach en de manier waarop de coaches worden toegewezen. Er zou meer aandacht besteedt mogen worden aan de verdeling van de coaches. Als meer gekeken wordt naar de match tussen verschillende personen, is de kans groter dat de coaching succesvol is, vinden de respondenten. Om het doel van coaching te bereiken (leren en ontwikkelen) moet een coach minstens twee functieniveaus hoger zijn. Het probleem dat op dit gebied ervaren wordt is dat vanaf het niveau van manager een coach niet veel meer kennis bezit dan de coachee. Daarnaast ontbreekt vaak de evaluatie van en de beoordeling op coachingskills van de coach, wat wel ervaren wordt als noodzakelijk voor 'goede' coaching.

Het vierde spanningsveld heeft betrekking op de coach versus de beoordelaar. Ervaren wordt dat de coach invloed heeft op de beoordeling van de coachee. Het niet durven wisselen van coach, de terughoudendheid bij de coachee om vragen te stellen en kritiek te geven op een coach, komen voort uit dit gevoel. Door te wisselen van coach, kritiek te geven en veel vragen te stellen, is men bang dat de relatie tussen coach en coachee verslechterd. Er wordt ervaren dat een slechte relatie de beoordeling negatief beïnvloed. Vanwege de objectiviteit van een extern persoon wordt de behoefte aan een externe coach groter.

Het vijfde en laatste spanningsveld van coaching is de invloed van de organisatiestructuur op de coaching. Het gebrek aan tijd vanwege het systeem met declarabele uren, de ervaring dat er geen budget beschikbaar is voor coaching en de eigen agenda van de coach naast zijn coachingstaak zijn hier voorbeelden van. Door dit tijdsgebrek komt het vaak voor dat de coaching minimaal is of zelfs ontbreekt.

## **Conclusie**

Het primaire doel van coaching, is het leren en overbrengen van kennis, zowel op cognitief als affectief niveau. De literatuur leert dat het gebruik van ervaring, reflectie en feedback centrale aspecten zijn in het leerproces. Het tijdgebrek dat ervaren wordt binnen PwC heeft een negatieve invloed op deze leerervaring. Het reviewen ontbreekt, waardoor de coachee de gevolgen van zijn werkzaamheden niet leert kennen. Een goede leeromgeving geeft openheid van zaken en betreft een sfeer waarin alles gevraagd kan worden. In het belang van de coaching is het daarom essentieel om deze leeromgeving te creëren. De coaching zou meer gericht moeten zijn op het optrekken van de performance naar een hoger niveau, zonder dat er enige koppeling is met het beoordelen van performance.

De gouden regel bij coaching is de afstemming met de coachee. Het bewust zijn van verschillende benaderingswijzen en het kunnen schakelen hiertussen vereist kennis en competenties van een coach. De 'kwaliteit' van coaching en de definitie van een 'goede' coach zijn om deze redenen relatieve begrippen. De benadering die voor de een werkt, hoeft niet ook voor de ander te werken. De resultaten van dit onderzoek leren dat niet alleen in de literatuur, maar ook in de praktijk, grote verschillen bestaan over de invulling en interpretatie van coaching. De hoeveelheid waardevolle informatie uit de gesprekken duiden op de verschillende wensen die respondenten hebben. Hoewel algemene lijnen zichtbaar zijn, blijven grote verschillen bestaan als het gaat om voorkeuren. Coaching is bij PwC, voornamelijk gericht op performance. Het gaat hier om performance in de breedste zin van het woord; vergeten wordt soms dat performance niet alleen gericht moet zijn op

kennis van het vakgebied, maar ook op benodigde gedragscompetenties. Zelfreflectie en feedback op gedrag mogen hierbij niet ontbreken. Binnen PwC is een duidelijk kader geschetst is waarbinnen coaching plaatsvindt en waarvan iedereen de formele uitvoering onderschrijft en erkent. Dit kader (jobcoaching, performance coaching en career coaching) voldoet in groten lijnen volgens de bestaande wetenschappelijke literatuur aan de voorwaarden voor goede coaching. Bij de invulling van dit kader blijkt er echter te weinig afstemming tussen coach en coachee te zijn, waardoor de coaching niet altijd doeltreffend is en ingezet wordt 'omdat het moet'. Zo wordt het althans ervaren door de respondenten. Best practices zijn niet leidend, maar de wensen en behoefte van de coachee daarentegen wel. Daarnaast geven de nieuwe inzichten, zoals de invloed van de organisatiestructuur, de rol van coach als beoordelaar en de behoefte aan informaliteit, de richting aan voor nadere verbetering van de coaching binnen de organisatie.

# Inhoudsopgave

<b>  VOORWOORD</b> .....	<b>4</b>
<b>  MANAGEMENT SAMENVATTING</b> .....	<b>5</b>
ACHTERGROND EN DOEL .....	5
METHODE .....	5
RESULTATEN .....	5
CONCLUSIE .....	6
<b>1  INLEIDING</b> .....	<b>7</b>
<b>2  COACHING IN ONTWIKKELING</b> .....	<b>11</b>
2.1 INLEIDING.....	11
2.2 ONTWIKKELING VAN COACHING .....	11
2.2.1 <i>Geschiedenis</i> .....	11
2.2.2 <i>Verandering door de jaren heen</i> .....	12
2.2.3 <i>Gebrek aan wetenschappelijke onderbouwing</i> .....	13
2.3 BEGRIPPEN .....	15
2.3.1 <i>Coaching</i> .....	15
2.3.2 <i>Misverstanden over coaching</i> .....	16
2.4 DOEL EN EFFECTIVITEIT VAN COACHING .....	17
2.4.1 <i>Doel van coaching, waarom wordt er gecoacht?</i> .....	17
2.4.2 <i>Effectiviteit van coaching</i> .....	18
2.5 METHODEN VAN COACHING .....	18
2.5.1 <i>Kennis uit andere vakgebieden</i> .....	18
2.5.2 <i>Benaderingen en typen coaching</i> .....	20
2.5.3 <i>Voorwaarden voor coaching</i> .....	22
2.6 IMPLICATIES VOOR DIT ONDERZOEK .....	23
<b>3  METHODE</b> .....	<b>25</b>
3.1 VAN PROBLEEMSTELLING NAAR ONDERZOEKSOPZET.....	25
3.2 ONDERZOEKSMETHODE: KWALITATIEF ONDERZOEK .....	25
3.2.1 <i>Case study</i> .....	25
3.2.2 <i>Technieken</i> .....	26
3.2.2 <i>De rol van de literatuur</i> .....	26
3.3 DE RESPONDENTEN .....	27
3.4 DE INTERVIEWS.....	27
3.4.1 <i>Structuur, validiteit en betrouwbaarheid</i> .....	27
3.4.2 <i>De rol van de onderzoeker</i> .....	28
3.4.3 <i>Openheid en vertrouwen</i> .....	28
3.5 ANALYSE .....	29
3.5.1 <i>Exploratiefase</i> .....	29

3.5.2 Totstandkoming thema's .....	29
<b>4  RESULTATEN .....</b>	<b>31</b>
4.1 INLEIDING.....	31
4.2 INVULLING VERSUS BELEVING VAN COACHING .....	32
4.2.1 Doel en functie van coaching .....	32
4.2.2 Invulling van coaching.....	34
4.2.3 De discrepantie .....	35
4.3 HET FORMELE VERSUS HET INFORMELE TRAJECT VAN COACHING .....	35
4.3.1 Het formele traject van coaching .....	36
4.3.1 Het belang van het informele traject.....	37
4.3.2 De behoefte aan informaliteit.....	37
4.4 DE GESCHIKTHEID VAN DE COACH EN DE VERDELING VAN DE COACHEES.....	39
4.4.1 De geschiktheid van de coach.....	39
4.4.2 De verdeling van de coachees.....	40
4.4.3 De inrichting van de coaching.....	42
4.5 COACH VERSUS BEOORDELAAR.....	42
4.5.1 Wisselen van coach .....	42
4.5.2 Kritiek geven en vragen stellen.....	44
4.5.3 De coach als objectieve beoordelaar.....	45
4.6 DE INVLOED VAN DE ORGANISATIESTRUCTUUR OP COACHING.....	46
4.6.1 De cruciale rol van tijd.....	46
4.6.2 Budgettering.....	47
4.6.3 Eigen agenda coach .....	48
4.6.4 De invloed van de organisatiestructuur .....	48
4.7 VAN ANALYSE NAAR CONCLUSIE .....	49
<b>5  CONCLUSIE EN DISCUSSIE.....</b>	<b>51</b>
5.1 INLEIDING.....	51
5.2 OPEN DEUR OF EYEOPENER?.....	51
5.3 COACHING EN PERFORMANCE .....	53
5.4 COACHING EN KENNIS .....	55
5.5 COACHING EN ONDERZOEK .....	56
<b>6  LITERATUURLIJST .....</b>	<b>59</b>
<b>  BIJLAGEN .....</b>	<b>62</b>
BIJLAGE I: HET COACHINGSMODEL VAN PWC	
BIJLAGE II: CODEBOMEN VOORTGEKOMEN UIT DE ANALYSE	
BIJLAGE III: SPINNENWEB OP BASIS VAN THEMA'S UIT DE GESPREKKEN	
BIJLAGE IV: BEST PRACTICES COACH	
BIJLAGE V: PAPER OVER HET PUBLIEKE DOMEIN (IN OPDRACHT VAN UU)	



# Inleiding

*“When I tell people I'm a coach - they ask "what team?" and expect me to pull out my whistle and put on my cap...”*

*(Laurie R. Geary, Professional Coach)*

De meeste mensen zullen bij het horen van het woord *coach* inderdaad in eerste instantie denken aan een succesvolle sportcoach, zoals Guus Hiddink of Marco van Basten (ook al zijn daar de meningen over verdeeld).

Maar het begrip coaching heeft tegenwoordig niet meer alleen een sportieve lading. Ook in organisaties verovert coaching een belangrijke plek: *‘Het meest effectieve Human Resource Development-instrument is coaching’*, is de conclusie van een onderzoek uitgevoerd door TNO NIPO in de eerste twee maanden van 2004. Aan de verantwoordelijken voor het personeelsbeleid bij 500 profit en non-profit organisaties vroeg TNO NIPO in een telefonische enquête naar de manier waarop coaching de afgelopen 3 jaar in hun organisatie werd ingezet. Belangrijkste conclusie: P&O'ers beschouwen coaching als het meest effectieve HRD-instrument. Human Resource Development (HRD) staat momenteel volop in de belangstelling van het bedrijfsleven (Kluytmans, 2005). Aangezien het besef toeneemt dat het menselijk kapitaal in het productieproces de doorslaggevende factor is voor stijging van productiviteit, ontstaat de laatste jaren meer aandacht voor het opleidings- en ontwikkelingsbeleid (Kluytmans, 2005).

Human Resource Development is een belangrijke pijler binnen het Human Resource Management (HRM) (Beardwell & Claydon, 2007). Omdat HRD verweven is met het bredere vakgebied van HRM is het van belang om eerst de relatie tussen beiden uit te leggen.

In 20 jaar is HRM in de meeste organisaties een essentieel onderdeel van de bedrijfsvoering geworden (Tissen et al. 2008). HRM richt zich in organisaties op het geheel van strategieën, beleid en uitvoering dat zich richt op het optimaliseren van het potentieel en het functioneren van mensen in organisaties. Hierin wordt een dynamische balans nagestreefd tussen de persoonlijke interesses en belangen van medewerkers en hun economische toegevoegde waarde (Tissen et al. 2008). Binnen HRM kan onderscheid gemaakt worden tussen enerzijds beleid dat gericht is op het *niveau* van het menselijk kapitaal van een organisatie en anderzijds de *allocatie* van het menselijk kapitaal, de plaatsing van medewerkers binnen de organisatie (Beardwell & Claydon, 2007).

HRD kan gezien worden als het onderdeel van HRM dat zich richt op het *niveau* van het menselijk kapitaal (Beardwell & Claydon, 2007). HRD houdt zich namelijk bezig met activiteiten die er op gericht zijn om dit kapitaal in organisaties te ontwikkelen, alsmede het functioneren van de organisatie als geheel (Poell, 2006). Het onderliggende idee hierbij is dat werknemers die door hun organisatie gefaciliteerd worden om zich te ontplooiën er vervolgens ook belang bij hebben om bij te dragen aan het succes van die organisatie (Poell, 2006). Er zijn echter meerdere auteurs die HRD graag apart zien van HRM (Poell, 2006). Hoewel beide begrippen zich richten op arbeidsrelaties tussen werkgever en werknemer, is er wel degelijk verschil tussen beide: HRM bekijkt deze relatie vanuit het principe ‘de juiste mens op de juiste plaats’ en HRD bekijkt de arbeidsrelatie vanuit de ontwikkeling van een werknemer op een bepaalde plek in een organisatie (Poell, 2006).

Het toenemende gebruik van ICT, de mondialisering en liberalisering van afzetmarkten en de daardoor heviger concurrentie vragen om breed inzetbaar personeel dat zich gemakkelijk aanpast aan deze veranderingen (Beardwell & Claydon, 2007).

De krapte op de arbeidsmarkt zorgt er daarnaast ook voor dat bedrijven steeds meer aandacht hebben voor de ontwikkeling van het personeel (Kluytmans, 2005). Ontwikkeling van het personeel en hun loopbaanbeleid heeft niet alleen als doel potentieel te ontwikkelen, maar is ook een instrument om medewerkers aan de organisatie te binden.

Voortdurende ontwikkeling van het personeel en van de organisatie als geheel wordt door Kluytmans (2005) als een belangrijke mogelijkheid gezien om blijvend competitief voordeel te bereiken. Vernieuwend en flexibel gedrag van personeel is nodig om dit voordeel te bereiken. Doordat de werknemer leert, en zich dus ontwikkelt, is deze in staat steeds complexer, uitgebreider en meer onderscheidend te worden, waardoor de werknemer zijn aanpassingsvermogen ontwikkelt. Dit proces resulteert uiteindelijk in verbeterde performance op basis van ervaring (Beardwell & Claydon, 2007).

Door de sterke hectiek, de complexiteit en het voortdurend en sneller veranderen van de omgeving worden andere eisen gesteld aan het functioneren van mensen: het vereist optimale flexibiliteit (Bartlett, 2006). Hierdoor ontstaat de vraag naar begeleiding om aan de nieuwe eisen te voldoen. Binnen een organisatie is coaching hiervoor een geschikt instrument (Bartlett, 2006).

Binnen Human Resource Development is coaching een van de snelst groeiende praktijken en wint steeds meer terrein binnen organisaties. Volgens de International Coach Federation zijn er op dit moment wereldwijd 16.000 persoonlijke en business coaches en volgens The Economist gaven organisaties in 2003 1 miljard dollar uit om hun werknemers van coaches te voorzien. Ook uit onderzoek van het Chartered Institute for Personnel and Development (2005) blijkt dat 88% van de organisaties in de U.K. coaching ingezet voor het ontwikkelen van medewerkers.

Ondanks toenemende interesse voor coaching is er tamelijk weinig bekend over de effectiviteit ervan. De huidige kennis over coaching is gebaseerd op bestaande onderzoeken binnen andere professies. In de psychotherapie is bijvoorbeeld veel onderzoek gedaan naar de effectiviteit van verschillende behandelmethoden. Daarentegen is er in de organisatieadviesing en coaching weinig effectiviteitsonderzoek gedaan (Visser en Butter, 2008). Publicaties presenteren adviesbenaderingen of coachingsmethoden zonder de effectiviteit hiervan aan te tonen door middel van wetenschappelijk onderzoek. Er wordt geen verklaring gezocht, maar er wordt vooral beschreven hoe een goede coach zich moet gedragen. Het onderzoek is bovendien afkomstig van een zeer beperkt aantal auteurs, wat betekent dat het aantal invalshoeken van waaruit coaching bestudeerd is, gering is. De behoefte naar onderzoek binnen dit onderwerp is groot (Visser en Butter, 2008; Natale en Diamante, 2005). Deze behoefte bestaat ook binnen organisaties waar de ontwikkeling van werknemers vaak opgenomen is in de strategische doelen.

Een van die organisaties is PricewaterhouseCoopers. Hoewel er in 2007 een professioneel coachingsmodel is ingevoerd, is er weinig zicht op de coachingspraktijk.

PricewaterhouseCoopers Nederland is een zelfstandig onderdeel van een wereldwijd netwerk met 140.000 werknemers in 149 landen. In Nederland werken ruim 4.500 professionals met elkaar samen vanuit 17 kantoren. Zij ontwikkelen diensten en dragen oplossingen aan voor ieder denkbaar ondernemings- en sectorvraagstuk. De oplossingen hebben niet alleen te maken met accountancy, belastingen of HR. Ook voor bijvoorbeeld prestatieverbetering, risicomangement, fraudezaken of verbetering van IT-processen ontwikkelt PwC diensten.

Op dit moment worden alle medewerkers van PwC gecoacht aan de hand van een coachingsmodel op basis van drie verschillende niveaus (jobcoaching, performance coaching en career coaching) (zie bijlage I). Uit een klein medewerkerstevredenheidsonderzoek is gebleken dat niet alle werknemers even positief zijn over de coaching. Doel vanuit de organisatie is het verbeteren van de coaching. Daarom moet inzicht verkregen worden in vragen zoals: Welke eigenschappen worden gewaardeerd in een coach? Welke rol is weggelegd voor de coachee en in hoeverre speelt de coach zelf een rol? Waar liggen de knelpunten en welke behoefte hebben de medewerkers van PwC Amsterdam PIE? Hierbij wordt het huidige coachingsmodel niet als uitgangspunt genomen, omdat het onderzoek gericht is op de beleving van de coaching in het algemeen en niet specifiek over de beleving van het model. Het uiteindelijke doel van dit onderzoek is een bijdrage leveren aan het verbeteren van de kwaliteit van coaching binnen PricewaterhouseCoopers. Als duidelijk is hoe coaching wordt ervaren en welke behoeften er zijn, kunnen eventuele verbeterpunten geformuleerd worden.

Op basis van bovenstaande informatie is er een onderzoeksvraag geformuleerd die centraal staat in dit onderzoek:

*“Wat is de beleving van de werknemers van PwC Amsterdam PIE met betrekking tot (de verschillende niveaus van) coaching en wat is hun behoefte?”*

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn er deelvragen geformuleerd die de leidraad vormen in dit onderzoek. Onderscheid wordt gemaakt tussen de theoretische deelvragen en de empirische deelvragen. Om inzicht te krijgen in het onderwerp coaching zijn er drie theoretische deelvragen geformuleerd:

1. Wat is coaching?
2. Wat is het doel van coaching en wat is er bekend over de effectiviteit van coaching?
3. Op welke manier draagt coaching bij aan de performance van een organisatie?

Bovenstaande vragen vloeien voort uit de gedachte dat coaching een algemeen begrip is dat voor veel doelen ingezet wordt. Om duidelijkheid te krijgen in de precieze definitie en functie van coaching, is het zinvol om in wetenschappelijke literatuur te zoeken naar de antwoorden op deze vragen. De empirische deelvragen vloeien voort uit de doelstelling van het onderzoek: aan de hand van onderstaande vragen kan er inzicht verkregen worden in de beleving van en behoefte aan coaching binnen PwC.

4. Op welke manier wordt er binnen PwC gecoacht en welk doel beoogt men binnen PwC met coaching?
5. Wat is de ervaring van de werknemers met betrekking tot de huidige coaching?
6. Wat is de behoefte van de werknemers met betrekking tot de verschillende niveaus van coaching?

Uit bovenstaande vragen maken duidelijk dat dit onderzoek zich voornamelijk richt op de praktijk. Het hoofddoel is namelijk het inzicht verkrijgen in de coaching binnen een specifieke organisatie, namelijk PricewaterhouseCoopers. Zoals eerder in deze inleiding al is vermeld, wordt voortdurende ontwikkeling van het personeel als belangrijk gezien voor een organisatie om blijvend competitief voordeel te behalen en gebleken is dat coaching een belangrijk instrument is dat ingezet wordt voor

optimalisering van de ontwikkeling van personeel. De praktische relevantie mag hierdoor duidelijk zijn. Ook is de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek aanwezig. Ondanks de opkomende interesse in coaching, is er relatief weinig onderzoek gedaan. De literatuur over organisatieadvies en coaching wordt sterk gedomineerd door descriptieve en normatieve publicaties (Butter en Visser, 2008). Elke vorm van kwalitatief onderzoek naar coaching is daarom welkom. Om specifieker te zijn: in huidige publicaties wordt voornamelijk ingegaan op de bovenste laag van coaching, namelijk *executive* coaching. In dit onderzoek wordt er gekeken naar de behoefte en beleving van professionals organisatiebreed, dus op verschillende functieniveaus.

Het komende hoofdstuk richt zich op de wetenschappelijke onderbouwing van het onderwerp coaching en zal antwoord gegeven worden op de theoretische deelvragen. Hoofdstuk 3 zal in het teken staan van de gebruikte methode en analyse voor dit onderzoek, waarna in hoofdstuk 4 de resultaten van het onderzoek beschreven worden. In de conclusie en discussie in hoofdstuk 5 zullen de onderzoeksresultaten afgezet worden tegen de literatuur en wordt een antwoord gegeven worden op de onderzoeksvraag.

## 2 | Coaching in ontwikkeling

---

### 2.1 Inleiding

De visie op coaching is in de afgelopen decennia onderhevig aan verandering. Deze verandering is zichtbaar in beleid en praktijk gericht op loopbaanontwikkeling. Zowel binnen organisaties als in de literatuur. Het toenemende belang dat wordt gehecht aan coaching geeft de relevantie aan om begrippen rondom coaching in dit onderzoek nader te specificeren. Een belangrijk punt in de ontwikkeling van coaching is het gebrek aan wetenschappelijk onderzoek. Omdat dit in de literatuur een centrale rol speelt binnen coaching, wordt in dit theoretisch kader hier ook aandacht besteed.

In dit hoofdstuk worden begrippen met betrekking tot coaching geoperationaliseerd op basis van de literatuur en de onderzoeksvraag. Leidraad zijn de drie geformuleerde theoretische deelvragen.

1. Wat is coaching?
2. Wat is het doel van coaching en wat is er bekend over de effectiviteit van coaching?
3. Op welke manier draagt coaching bij aan de performance van een organisatie?

Hierbij wordt in paragraaf 2.2 allereerst gekeken naar de geschiedenis van coaching en de ontwikkeling die coaching in de afgelopen jaren heeft ondergaan. In paragraaf 2.3 worden begrippen met betrekking tot coaching binnen dit onderzoek uiteengezet. Paragraaf 2.4 gaat in op het waarom van coaching: het doel en de effectiviteit en in paragraaf 2.5 worden de verschillende coachingsbenaderingen toegelicht. Het hoofdstuk sluit af met een conclusie en implicaties voor dit onderzoek.

### 2.2 Ontwikkeling van coaching

#### 2.2.1 Geschiedenis

De term coaching werd volgens Hall (1999) voor het eerst gebruikt door Myles Mace in 1958 als een instrument om leiderschapsvaardigheden te ontwikkelen. Voordat coaching een erkende term was, werden leidinggevenden naar de zogenaamde 'charm school' gestuurd om kennis op te doen over de relatie tussen werkgever en werknemers en om feedback te krijgen op hun gedrag, zodat ze hun positie in het bedrijf konden verbeteren (Hall, 1999). In de jaren daarna volgden steeds meer leidinggevenden intensieve trainingen in de daarvoor bestemde trainingscentra. In de jaren '80 startten bedrijven met het inrichten van hun eigen programma's gericht op persoonlijke ontwikkeling en werden vervolgens ook de eerste 360° feedback programma's geïmplementeerd.

De behoefte van CEO's en directeuren om leiderschapskwaliteiten en andere competenties te ontwikkelen resulteerde in de term 'executive coaching'. De term 'executive coaching' is volgens O'Hefferman (geciteerd in Judge and Cowell, 1997) voor het eerst gebruikt door Dr. Dick Borough uit California. In 1985 gebruikte hij deze term om de ontwikkeling van zijn leiderschapscapaciteiten uit te drukken. In de jaren '90 werden de ontwikkelprogramma's langzamerhand overgenomen door de Human Resource afdelingen binnen organisaties.

In de praktijk is altijd al sprake geweest van coaching, maar zijn coaches nog niet erkend als onafhankelijke groep professionals (Natale & Diamante, 2005; Hall, 1999; Frisch, 2001). Eerder werden zij omschreven als adviseurs, mentors, managers, of vrienden die anderen helpen om problemen op te lossen en plannen voor de toekomst te maken (Natale en Diamante, 2005).

### 2.2.2 Verandering door de jaren heen

Verschillende auteurs bediscussiëren de sterk toenemende populariteit van coaching in de jaren '80 en '90. De vraag naar professionele coaching is in de jaren '90 zo toegenomen, dat het ook wel de *profession of the '90s* werd genoemd (Frisch, 2001).

Volgens Feldman & Lankau (2005) is een van de redenen voor de populariteit van coaching het aantal falende managers in die tijd. Dit werd niet toegewezen aan de technische vaardigheden, maar aan de gebrekkige leiderschapsvaardigheden van deze managers. Om de managers tegemoet te komen in het ontwikkelen van nieuwe leiderschapskwaliteiten en het leren omgaan met organisatieverandering, huurden organisaties externe coaches in. Ook de toenemende diversiteit en andere culturele factoren op de werkvloer zorgden voor de vraag naar trainingen om hiermee om te kunnen gaan. (Chung & Gfoerer, 2003).

Een andere reden voor de opkomende belangstelling voor coaching eind jaren '90 is volgens Hudson (1999) de omschakeling naar een milieu waarin verandering een constante factor is. Hudson beschrijft in zijn boek dat individuen tegenwoordig geen plannen op lange termijn maken, omdat zij al moeite hebben met het halen van huidige deadlines. Huidige trends zoals de technologische veranderingen, het platter worden van de organisatiestructuren en de continue verschuiving van productie- naar servicegeoriënteerde organisaties, leiden bij werknemers tot behoefte aan begeleiding bij een dergelijk veranderproces. De ontwikkelingen op het gebied van technologie en communicatie hebben het functioneren van individuen totaal veranderd (Hudson, 1999). Individen ontwikkelen namelijk een manier van leven waarin zij geacht worden flexibel en bereikbaar te zijn. Dit zorgt ervoor dat mensen hoge verwachtingen van elkaar hebben en deze waar willen maken. Een coach kan onder andere helpen bij het regelen van de inter-persoonlijke communicatie en de work-life balance (Hudson, 1999).

Een laatste reden voor de opkomende populariteit van coaching zijn de relatief lage instapcriteria. Er zijn op dit moment geen erkende standaarden die individuen ervan kunnen weerhouden diensten op het gebied van coaching te verlenen (Garman, Whiston & Zlatoper, 2000). Mede door de verbeterde technologie is het voor iedereen mogelijk via internet deze diensten wereldwijd aan te bieden. Daarnaast brengt de flexibiliteit op de werkvloer met zich mee dat er gemakkelijk vanuit huis gewerkt kan worden en groeien het aantal eigen ondernemingen op het gebied van coaching snel (Garman, Whiston & Zlatoper, 2000).

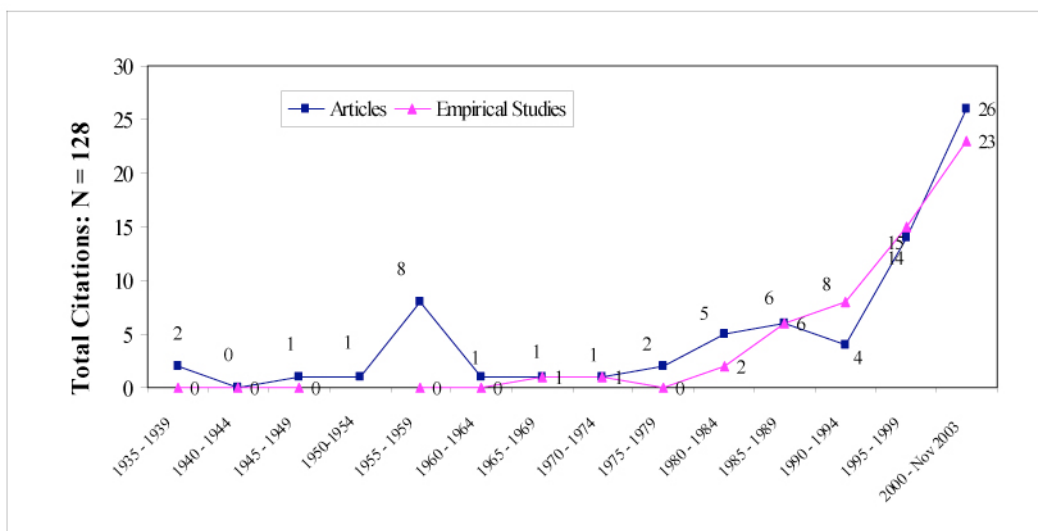
Personeelsontwikkeling in de breedste zin van het woord neemt tegenwoordig een centrale plaats in binnen organisaties. Managers ontfermen zich niet alleen over de ontwikkeling van hun personeel, ook zijn zij de primaire bron van hun eigen groei (Frisch, 2001).

Hoewel de term coachen in menig opzicht nog vrij jong is, is het proces in de afgelopen jaren meerdere malen veranderd. Volgens Judge & Cowell (1997) werd coaching oorspronkelijk ingezet bij managers die 'in de put' zaten. Tegenwoordig wordt coaching ingezet om de prestaties van een reeds succesvol individu te stimuleren. Het gaat hier om stimulatie en niet om verbetering van deze prestaties. Inherent hieraan is de rol van de coach: niet meer gezien als de expert, maar nu als een gelijkwaardige partner (Eggers & Clark, 2000).

### 2.2.3 Gebrek aan wetenschappelijke onderbouwing

Zoals uit bovenstaande informatie al is gebleken, zijn de instapcriteria voor een coach relatief laag. Niets weerhoudt een potentiële coach ervan zijn diensten aan te bieden, omdat er geen erkende standaarden zijn. Een van de redenen hiervoor is dat coaching niet officieel erkend is als een beroep (Bennet, 2006; Grant & Cavanagh, 2004). Wat maakt een discipline een officieel beroep? Grant & Cavanagh (2004) zetten de belangrijkste criteria in hun artikel uiteen: het hebben van (1) significante barrières om toe te treden tot het beroep, (2) gedeelde gemeenschappelijke kennis, (3) formele kwalificaties op universitair niveau, (4) een gemeenschappelijk orgaan dat bevoegd is nieuwe leden toe te laten, af te wijzen en sancties uit te delen, (5) een uitvoerbare ethische code en (6) een vorm van regulering door de staat. Hoewel individuele (coaching)organisaties ethische codes voor hun medewerkers ontwikkelen, voldoet coaching op dit moment aan geen van bovenstaande criteria. Er zijn bijvoorbeeld geen gemeenschappelijk geaccepteerde vaardigheden op het gebied van coaching; scholing is geen vereiste, terwijl er wel verschillende trainingsprogramma's beschikbaar zijn. Bennet (2006) identificeerde een aantal *gaps* die, mits gevuld, bij kunnen dragen aan het ontwikkelen van strategieën om het professionaliseren van coaching te bevorderen. Deze omvatten bijvoorbeeld geldende en betrouwbare middelen om toezicht op de praktijk te kunnen evalueren (Bennet, 2006). Nieuwe kennis uit onderzoek is nodig om deze leemtes op te vullen. Gebrek aan onderzoek op het gebied van coaching betekent ook gebrek aan kennis om strategieën voor het professionaliseren van coaching te ontwikkelen (Grant & Gavanagh, 2004; Chung & Gfoerer, 2003; Bennet, 2006).

Onderstaande tabel, voortgekomen uit onderzoek van Grant & Gavanagh (2004) naar een overzicht van alle peer-reviewed artikelen op het gebied van executive-, business-, en life-coaching, laat de hoeveelheid van empirische studies en artikelen op het gebied van coaching zien. Duidelijk in deze tabel is het geringe aantal onderzoeken naar coaching, wat bijvoorbeeld blijkt uit de vergelijking met onderzoek over een specifiek onderwerp binnen de psychologie: een burnout. Een zoekopdracht binnen PsychInfo levert tussen 2001 en 2008 maar liefst 1.345 publicaties op, waarvan 868 in gejureerde tijdschriften. Dat is dus ongeveer 10 keer zo veel.



(Grant & Cavanagh, 2004)



Het aantal studies en artikelen is grofweg in 3 categorieën te onderscheiden: beschrijvende artikelen, empirische evaluaties die op case studies gebaseerd zijn en empirische evaluaties die op groepsstudies gebaseerd zijn. Feldman en Lankau (2005) telden minder dan 20 studies die het fenomeen coaching hebben onderzocht aan de hand van kwalitatieve of kwantitatieve methoden. Studies over het hoe en waarom van coaching, wanneer coaching het meest (of minst) effectief is en in welke omstandigheden coaching in organisaties bijdraagt aan bijvoorbeeld performance, zijn veruit in de minderheid.

Bennet (2006) beschrijft in zijn artikel de oorzaken van gebrek aan onderzoek naar coaching: Allereerst is er een algemeen gebrek aan financiering om onderzoek te steunen. Op de tweede plaats noemt Bennet het gemis van een algemene definitie van coaching. En ten derde is er geen gestandaardiseerde opleiding tot professionele coach. Chung en Gfoerer (2003) benadrukken in hun artikel tevens het gebrek aan financiële steun voor onderzoek.

Bovenstaande redenen, zowel voor het gebrek aan onderzoek als het niet erkennen van coaching als een beroep, leiden er volgens Bennet (2006) en Chung en Gfoerer (2003) toe dat er over het algemeen een gebrek is aan het willen begrijpen van coaching en het wetenschappelijk onderbouwen ervan. In de praktijk blijkt coaching te werken en dat is voor 'professionele' coaches een goede reden om er mee door te gaan (Bennet, 2006).

Toch weerhoudt dit auteurs er niet van hun opinies en benaderingen te publiceren. Zoals ook uit bovenstaande tabel blijkt, bevestigen Bozer en Pirola-Merlo (2007) dat de meeste onderzoeken naar de laatste 10 jaar gepubliceerd is. Kanttekening hierbij is dat deze artikelen vaak gepubliceerd worden in praktijktijdschriften, zoals *Harvard Business Review* en *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*.

Individueel, eerder werkzaam geweest als organisatiedeskundigen, psychologen met een specialisme in Human Resources of andere wetenschappelijke studies, presenteren zichzelf als professionele coaches en verlenen hun diensten. Zij brengen, naast een aantal vakspecifieke vaardigheden, een reeks praktijknormen en ethische begrippen uit vorige beroepen mee (Grant & Cavanagh, 2004). Chung en Gfoerer (2003) geven bijvoorbeeld aan dat de achtergrond van careercoaches uiteenloopt van psychologen en accountants tot managers en theatermakers.

Ondanks de uitvoering in de praktijk, blijft de ontwikkeling van coaching steken. De uitdagingen volgens Grant & Cavanagh (2004) liggen in de volgende 3 punten:

- Het definiëren en afbakenen van het begrip coaching
- Het gedetailleerd uitvoeren en beschrijven van theoretisch onderbouwde benaderingen m.b.t. coaching
- Het ontwikkelen van een empirische onderzoeksbasis

Het gebrek aan wetenschappelijke publicaties heeft ook consequenties voor dit onderzoek. De modellen die in de komende hoofdstukken beschreven worden, komen met name voort uit (kennis uit) andere studies, zoals de psychologie en sociologie.



## 2.3 Begrippen

### 2.3.1 Coaching

Een van de uitdagingen voor de ontwikkeling van coaching, volgens Grant & Gavanagh, is het definiëren en afbakenen van het begrip coaching. Het concept coaching wordt nog steeds wereldwijd bediscussieerd en één algemeen geaccepteerde definitie is er daarom nog niet. De term coaching kan refereren aan verschillende activiteiten, verschillende doelgroepen en aan verschillende situaties. Deze omvatten onder andere: cognitieve begeleiding bij het leren van bekwaamheden, het oplossen van problemen in de relatiesfeer, het begeleiden van zwangerschapsmoeilijkheden, career coaching, jobcoaching voor het behouden van employability, het verbeteren van performance bij uitvoerenden (*executives*) binnen een organisatie en het verbeteren van leiderschapskwaliteiten. Met zoveel variërende en tegenstrijdige doelen is volgens Jackson (2005) het debat over het definiëren van het begrip coaching een oefening op zich. Zelfs academische schrijvers en onderzoekers veranderen regelmatig van gezichtspunt, wat duidelijk maakt dat coaching zich nog bevint in de ontwikkelfase en plooibaar is (Jackson, 2005).

Een literatuuronderzoek onder peer-reviewed artikelen leverde geen eenduidige definities op. Wel zijn er veel overeenkomsten als het gaat om definities over coaching. In hun onderzoek zetten Hamlin, Ellinger en Beattie (2009) aan de hand van een literatuurstudie deze overeenkomsten en verschillen uiteen. Zij concluderen dat de definities van coaching grofweg in 4 categorieën te verdelen zijn, namelijk: *coaching*, *executive coaching*, *business coaching* en *life coaching*. In de tabel worden de definities die Hamlin, Ellinger en Beattie (2009) geconstateerd hebben kort weergegeven. De dikgedrukte tekst geeft het doel van coaching aan en de cursieve tekst geeft het proces aan.

#### Composite Conceptualizations of the Variants of Coaching

[**Bold** = intended purpose; *Italics* = processes]

<i>Categories/Variants of Coaching</i>	<i>Derived Unified Perspectives /Composite Conceptualizations of Coaching</i>
'Coaching'	...is a <i>helping and facilitative process</i> that enables individuals, groups/teams and organizations to <b>acquire new skills, to improve existing skills, competence and performance, and to enhance their personal effectiveness or personal development or personal growth.</b>
'Executive Coaching'	...is a <i>process</i> that primarily (but not exclusively) takes place within a <i>one-to-one helping and facilitative relationship</i> between a coach and an executive (or a manager) that enables the executive (or a manager) to <b>achieve personal-, job- or organisational-related goals</b> with an intention to <b>improve organizational performance.</b>
'Business Coaching'	...is a <i>collaborative process</i> that <i>helps</i> businesses, owner/managers and employees <b>achieve their personal and business related goals to ensure long-term success.</b>
'Life Coaching'	...is a <i>helping and facilitative process</i> -usually within a <i>one-to one relationship</i> between a coach and a coachee-which brings about an <b>enhancement in the quality of life and personal growth</b> of the coachee, and possibly a <b>life changing experience.</b>

(Hamlin, Elliger & Beattie, 2009)

Uit bovenstaande tabel blijkt dat er zeer veel overeenkomsten zijn tussen de verschillende definities. Alle vier varianten bevatten enige mate van hulp, aan de hand van een vorm van facilitering of interventie (Hamlin e.a. 2009). Daarnaast tonen alle vier varianten een overeenkomst doordat het doel van deze hulp aan individuen of organisaties het stimuleren is van de performance of het ontwikkelen en stimuleren van persoonlijke groei. Bovenstaande definities komen sterk overeen met de definities geformuleerd van Grant (2006), Grant & Cavanagh (2004) en Kilburg (2000). De verschillen tussen de vier varianten van coaching blijken dus minimaal te zijn (Hamlin e.a. 2009).

Om het onderwerp coaching af te kunnen bakenen worden in het volgende hoofdstuk enkele misverstanden over coaching beschreven en wat coaching in ieder geval niet inhoudt.

### 2.3.2 Misverstanden over coaching

Het begrip coaching wordt regelmatig verward met andere vormen van training of advisering. Deze gemeenschappelijke misverstanden dienen te worden verduidelijkt, om het onderwerp coaching zo helder mogelijk af te bakenen. Locke (2008), Feldman & Lankau (2005), Griffiths (2005) en Goodstone & Diamante (1998) besteden in hun artikelen en onderzoeken aandacht aan deze misverstanden.

Het meest voorkomende misverstand over coaching is dat coaching vaak vergeleken wordt met het zogenaamde *counseling*. Deze vorm van advisering, gericht op carrière bijvoorbeeld, wordt gebruikt om te helpen bij het beoordelen van de sterke en zwakke punten van individuen, om de juiste baan op de externe arbeidsmarkt te vinden. Coaching daarentegen helpt individuen bij het stimuleren van prestaties en hun ontwikkeling in hun huidige baan (Feldman & Lankau, 2005). Een tweede verschil tussen coaching en counseling betreft het feit dat counseling zich richt op algemene baanvoorkeuren van het individu, de waarden en belangen die daaraan gerelateerd zijn, terwijl coaching zich voornamelijk richt op de capaciteiten en vaardigheden (Feldman & Lankau, 2005). Coaching is een groeigeoriënteerde activiteit en toekomstgericht (Locke, 2008). Over het algemeen is *counseling* een reactie op een probleem en focust zich dus op externe baankansen, terwijl coaching meer gericht is op de effectiviteit van het individu in een huidige baan.

Verschillende auteurs benadrukken in hun artikel een tweede misverstand over coaching: De verwarring tussen een coach en een mentor (Feldman & Lankau, 2005; Goodstone & Diamante, 1998; Griffiths, 2005 en Locke, 2008). In eerste instantie is een mentor meestal een senior medewerker, die een minder ervaren werknemer begeleidt bij zijn functioneren in een organisatie. Deze relatie duurt gemiddeld 5 jaar, en loopt af wanneer de werknemer succesvol is in zijn positie. De relatie tussen mentor en 'leerling' is vooral gericht op carrière en is het meest intensief in de eerste maanden. Volgens Feldman en Lankau (2005) duren coachingsrelaties minder lang, ongeveer 6 tot 18 maanden en zijn deze eerder formeel dan informeel van aard. Daarnaast zijn zij van mening dat een mentor werkzaam is binnen dezelfde organisatie, en zijn coaches vaak extern ingehuurd. Dit laatste verschil wordt niet bevestigd door andere auteurs. Een belangrijk verschil is ook dat coaching intensiever wordt naarmate de carrière van de werknemer verder gevorderd is. Het verschil tussen externe en interne coaches wordt verderop in dit theoretisch kader nader toegelicht.

Omdat veel kennis over coaching uit de psychologie komt, wordt coaching ook vaak verward met een vorm van therapie (Feldman en Lankau, 2005). Ook deze vergelijking is volgens Feldman en Lankau en Griffiths (2005) niet juist. Het doel van therapie is namelijk het behandelen van individuen met emotionele- en gedragsproblemen door het vinden van factoren die deze problemen

veroorzaken. Coaching is gericht op het veranderen van gedrag op korte termijn en niet op het behandelen van emotionele problemen op de lange termijn. Tevens is coaching gericht op mensen die in eerste instantie gezond zijn. Bij therapie is daarnaast de duur van de behandeling afhankelijk van de mate van voortgang van de cliënt, terwijl bij coaching vaak expliciete doelen en tijd een grote invloed hebben op de duur van de relatie tussen coach en coachee (Griffiths, 2005).

Locke (2008) gaat in zijn artikel een stapje verder en stelt dat coaching ook vaak verward wordt met *performance management*, i.e. proces dat gericht is op het afstemmen van de gewenste performance van het individu met betrekking tot de desbetreffende baan. Dit proces zorgt ervoor dat medewerkers bekwaam worden om hun werk te doen. Het proces is gericht op ontwikkeling en Locke benadrukt dat het geen educatieve activiteit is. Coaching daarentegen is gericht op *performance enhancement*, dus prestatieverhoging, en is een methode die ingezet wordt om te leren. Deze vorm van coaching heeft de meeste kans van slagen onder werknemers die in staat zijn om uitzonderlijke prestaties te bereiken. Coaching, wordt dan ingezet als strategische begeleiding. Uiteindelijk doel van coaching is dan *performance excellence*.

Het onderscheid tussen coaching en andere 'helping roles' kan volgens Griffiths (2005) als volgt samengevat worden: Bij coaching ligt de focus op het behalen van gestelde doelen, waarbij het proces gebonden is aan een gestelde tijd. De coaching is prestatiegebonden en de focus ligt hierbij op prestatieverhoging aan de hand van het leren. De focus bij de andere vormen van advies en training ligt op emotie, competenties en het curriculum van het individu. Daaraan voegt zij toe dat de relatie tussen mentor/trainer en cliënt gebaseerd is op expert-leerling verhouding, terwijl deze relatie bij coaching gebaseerd is op een gelijke verhouding tussen coach en coachee.

## **2.4 Doel en effectiviteit van coaching**

Uit vorige hoofdstukken is gebleken dat er weinig onderzoek gedaan is naar coaching. Voornamelijk beschrijvende onderzoeken, informatie over de effectiviteit van coaching is schaars. In dit hoofdstuk wordt eerst kort ingegaan op het beoogde doel van coaching. Daarna wordt er gekeken naar de effectiviteit van coaching.

### **2.4.1 Doel van coaching, waarom wordt er gecoacht?**

Medewerkers, bedrijfseigenaren en ondernemers doen tegenwoordig een beroep op een coach om simpelweg aan de eisen van een baan te voldoen, om te kunnen omgaan met spanning en interpersoonlijke relaties of om algemene bedrijfsprestaties te verhogen (Natale & Diamante, 2005). Daarnaast krijgen medewerkers door middel van coaching de tijd om stil te staan bij kwesties die in de drukte van het dagelijks leven in het bedrijf onopgemerkt blijven. Coaching is volgens Bozer e.a. (2007) een strategisch instrument dat ingezet wordt om leren te bevorderen. Hierbij richt coaching zich op cognitief en affectief leren. Cognitief leren heeft betrekking op het ontwikkelen van kennis en affectief leren heeft betrekking op het ontwikkelen van bepaald gedrag.

Centraal in een coachingsgesprek staan de onderwerpen die de coachee zelf aan geeft (Hall, Otazo & Hollenbeck, 1999). Volgens Judge & Cowell (1997) werd coaching oorspronkelijk uitgevoerd bij managers die 'in de put' zaten. Tegenwoordig wordt coaching ingezet om de prestaties van een reeds succesvol individu te stimuleren. Feldman & Lankau (2005) voegen hier aan toe dat uit de literatuur blijkt dat coaching ingezet wordt bij grofweg twee verschillende groepen personeelsleden: medewerkers die in de het verleden goed gepresteerd hebben, maar om een bepaalde reden nu niet

meer voldoen aan de vereisten voor het uitvoeren van hun huidige baan en managers die door kunnen en willen groeien naar een hoger niveau, maar hiervoor bepaalde competenties missen.

## 2.4.2 Effectiviteit van coaching

Uit voorafgaande blijkt dat beperkt onderzoek verricht is naar de effectiviteit van coaching. Er zijn slechts enkele studies die empirisch onderzoek gedaan hebben naar coaching en waarvan de uitkomsten bekend zijn. Deze uitkomsten zijn voornamelijk gericht op affectieve reacties op korte termijn. Hierbij worden gedrag en businessresultaat zelden gebruikt als evaluatiecriteria (Feldman & Lankau, 2005). Op persoonlijk vlak zijn deze uitkomsten wel heel eenduidig. In het artikel van Griffiths (2005) worden de uitkomsten van verschillende kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeken naar de effectiviteit van coaching beschreven. Zij stelt dat er universele uitkomsten en effecten van coaching zijn, ongeacht de inhoud van de coaching, die de zogenaamde *coaches* ervaren tijdens of na een gesprek met een coach. Samenvattend zijn deze effecten van coaching als volgt: verhoogd zelfbewustzijn, zelfacceptatie en een verhoogd gevoel van welzijn, verbeterde worklife balance, het reduceren van stress en het beter formuleren en bereiken van doelen. Dit laatste wordt door Grant (2003) bevestigd. Hiernaast wijzen uitkomsten, tevens volgens Paige (2002) en Quick (2004), ook op het verbeteren van vaardigheden, zoals het verbeteren van probleemoplossend vermogen, communicatievaardigheden en het verbreden van perspectief en inzicht. Verder leren cliënten ook beter met feedback omgaan en deze om te zetten in gerichte doelen, effectief denken en gedragsverandering. (Griffiths, 2005).

Algemeen gesteld lijkt coaching niet alleen de levenservaring te verbeteren, maar ook lijkt coaching de deuren open te stellen voor persoonlijke transformatie. Het geeft een individu de kans om zich bewust te worden van verschillende dimensies van zichzelf. Toch zou je kunnen zeggen dat er omtrent coaching sprake is van een *black box*: we weten dat coaching werkt en positieve uitkomsten biedt, maar we weten niet waaróm het werkt en hoe we het eventueel nog beter kunnen maken. Zonder sterkere theoretische onderbouwing is de kans groot dat coaching een trend blijft en zich niet verder ontwikkelt (Feldman & Lankau, 2005).

## 2.5 Methoden van coaching

Nu duidelijk is wat coaching inhoudt en wat het doel is van coaching, staan in deze paragraaf de verschillende benaderingen en aspecten van coaching centraal. Daarnaast wordt ook aandacht besteed aan kennis uit andere vakgebieden en enkele voorwaarden voor succesvolle coaching.

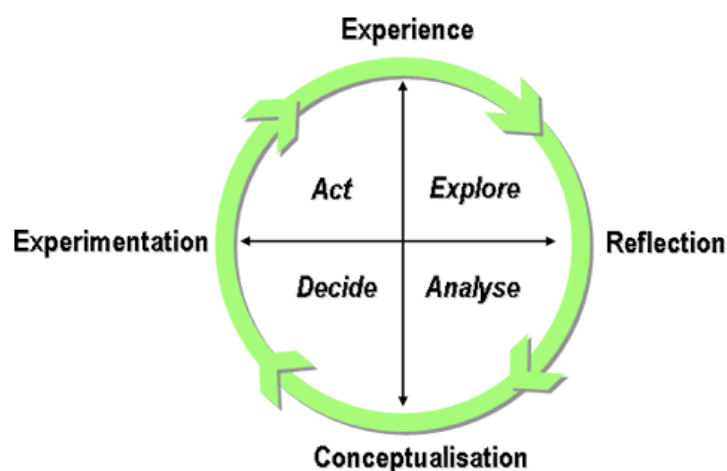
### 2.5.1 Kennis uit andere vakgebieden

Omdat er gebrek is aan wetenschappelijke onderbouwing op het gebied van coaching, wordt de kennis die tegenwoordig wordt toegepast met name afgeleid uit de psychotherapie, waaronder de cognitieve gedragtherapie en psychoanalytische therapie.

Parallel aan het coachingsproces loopt de leercyclus van David Kolb. In 1984 publiceerde David Kolb het boek "Experiential Learning", waarin een combinatie werd gemaakt tussen enerzijds de beschrijving van het proces of de cyclus (van leren), en anderzijds het inzicht dat mensen voorkeuren hebben voor de ene of andere stap in deze cyclus (Visser & Schlundt Bodien, 2008). Uitgaande van de ideeën over hoe mensen informatie opdoen en verwerken, stelde Kolb een leercyclus op met vier fasen:

- Actief experimenteren (het vermogen om concepten om te zetten in concrete acties)
- Beschouwend waarnemen (het vermogen te reflecteren op de concrete ervaring)
- Abstract conceptualiseren (het vermogen de reflecties in logische redenties om te zetten)
- Concreet ervaren (het vermogen om zich te involveren in nieuwe ervaringen)

Deze opvatting is inmiddels breed geaccepteerd, zowel in de onderwijs- als in de onderzoekswereld. Kolb (1984) beschrijft hoe ervaring de motor achter het leren is: *“Immediate concrete experience is the basis for observation and reflection. These observations are assimilated into a theory from which new implications for action can be reduced. These implications of hypotheses then serve as guides in acting to create new experiences”*. De fasen van de leercyclus worden in dezelfde volgorde, maar niet altijd vanuit hetzelfde beginpunt, doorlopen. Het kan ook bij andere fasen beginnen, zolang het maar de hele cyclus doorloopt. Alleen zo kan men tot betekenisvolle kennis komen (Kolb, 1984). In onderstaande afbeelding wordt de leercyclus weergegeven.



(Kolb, 1984)

In zijn onderzoek merkte Kolb (1984) dat mensen verschillende voorkeuren hebben. Zo begint een onderzoeker liever met het abstract conceptualiseren en een technicus zal eerder beginnen met experimenteren. Aan de hand van dit gegeven formuleerde Kolb vier typen leerstijlen:

- De doener
- De denker
- De bezinner
- De beslisser

Ook deze vier elementen heeft hij opgenomen in zijn model. Een doener zal, soms puur op gevoel, snel iets ondernemen (actief experimenteren) en daarvan de resultaten op zich laten inwerken (concrete ervaring). Daarna doorloopt deze de leercyclus en zal zich vaak de vraag stellen: ‘Wat is er nieuw? Wat kan ik nog meer doen?’. Een denker zal juist een situatie snel op zich laten inwerken en een beeld vormen van waar het om draait. Dat houdt in dat iemand met deze leerstijl begint bij het concreet ervaren en reflectief observeren, om van daaruit de leercyclus te doorlopen. Een denker stelt zichzelf voor namelijk de vraag: ‘Hoe is dat met elkaar gerelateerd? Zijn er verbanden?’ De typerende opmerking voor een bezinner is ‘ik wil hier even over nadenken’ en ‘hoe kan ik dit toepassen in de praktijk?’ is een typische vraag voor een beslisser. De onderzoeken van Kolb (1984) toonden ook aan dat mensen geneigd zijn vooral die leerfase te ontwikkelen waar ze al sterk in zijn. Mensen zouden daarom meer aandacht moeten besteden aan de manieren van leren waarin ze

minder goed zijn. De leercyclus kan dan meer volledig en evenwichtig doorlopen worden en dit werkt het leerrendement in de hand (Kolb, 1984).

Locke (2008) beschrijft in zijn artikel de link tussen coaching en de leercyclus van Kolb. Vooral het gebruik van ervaring, reflectie en feedback zijn centrale aspecten in het coachingsproces. De lessen die een coachee leert uit ervaringen van het verleden worden toegepast op situaties in de toekomst. Dit leidt volgens Locke (2008) uiteindelijk tot de ontwikkeling van het vermogen om kritisch te kunnen denken en de performance van de coachee.

Een tweede voorbeeld van een invloedrijk model betreft de verschillende elementen uit het oplossingsgerichte model van De Shazer en Berg uit de jaren 80 (Visser & Butter, 2008). Uit het artikel van Linley (2006) blijkt dat de coachingspraktijk voornamelijk gericht is (geweest) op het medische model, waarin het analyseren en de behandeling van problemen centraal staan. Volgens Linley zou dit perspectief moeten worden verlegd naar een benadering waarbij de focus komt te liggen op de sterktes in plaats van de problemen van de cliënt en waarbij gebruik wordt gemaakt van kennis over therapie. Met hun model sluiten De Shazer en Berg hier op aan. In hun werk als psychologen ontdekten De Shazer en Berg dat bij het oplossen van problemen van cliënten meer nodig was dan het diepgaand analyseren van de oorzaken. In verschillende onderzoeken ontdekten zij dat het medische model achterhaald was en dat cliënten meer behoefte hadden aan oplossingen op korte termijn. De ideeën van De Shazer en Berg bleken ook zelfs buiten een therapeutische context erg bruikbaar, zoals in organisatiecontext en (waaronder) dus binnen coaching (Visser en Schlundt Bodien, 2008). Volgens Visser en Schlundt Bodien (2008) is oplossingsgerichte coaching simpelweg de toepassing van de methoden van De Shazer en Berg in werk- en organisatiecontext. De gedachte bij deze aanpak is dat voor iedere coachee specifieke en geïndividualiseerde oplossingen het beste werken en dat de coachee zelf in staat is zijn eigen problemen op te lossen.

Uit onderzoek van Visser en Butter (2008) blijkt inderdaad dat deze oplossingsgerichte aanpak bijdraagt aan het succes in adviestrajecten. Aspecten als successiegerichtheid, het volgen van de cliënt en het stellen van vragen door de coach dragen bij aan het centraal stellen van de verwachtingen en de wensen van de coachee.

De verschillende modellen uit de psychotherapie werken door in de verschillende benaderingen en types van coaching. Het is van belang deze hoeveelheid kennis om te vormen tot een samenhangende hoeveelheid informatie dat toegepast kan worden in het veld van coaching (Stober, 2006).

In paragraaf 2.5.3 zijn de voorwaarden voor succesvolle coaching met name gebaseerd op de bovenstaande modellen. In de volgende paragraaf worden de verschillende benaderingen van coaching en de voorwaarden voor coaching beschreven. Voor de volledigheid van deze benaderingen, zal er in sommige gevallen sprake zijn van overlap met het bovenstaande uit de psychotherapie.

## **2.5.2 Benaderingen en typen coaching**

Zoals beschreven, zijn de meeste benaderingen en methoden op het gebied van coaching afkomstig uit de psychotherapie. Verschillende auteurs besteden in hun artikelen aandacht aan de verschillende benaderingen.

Abbot en Rosinski (2007) en Ives (2008) maken beiden in hun artikel onderscheid tussen respectievelijk 6 en 9 verschillende benaderingen die elkaar enigszins overlappen. De cognitieve gedragsbenadering van Abbot en Rosinski richt zich vanzelfsprekend op het *veranderen van gedrag*. Deze benadering splitst Ives (2008) in zijn artikel in de gedragsbenadering, waarbij het hoofddoel



ook *verandering* is, en de cognitieve benadering, waarbij de nadruk ligt op het ontwikkelen van *adaptieve gedachten*.

De tweede benadering is de psychoanalytische benadering (door Ives (2008) de humanistische benadering genoemd) waarbij het hoofddoel vooral gericht is op groei en het onbewuste in de gedrevenheid van een mens (Abbot & Rosinski, 2007).

De derde benadering is gericht op ontwikkeling in volwassenheid. Het idee achter deze benadering is de vooronderstelling dat mensen over het algemeen zonder directe steun neigen naar gemakkelijke denkpatronen. Deze vorm van coaching is er dus op gericht de coachee te begeleiden in het ontwikkelen van de *hogere denkniveaus* (Abbot & Rosinski, 2007; Ives, 2008).

Zowel Abbot en Rosinski als Ives hebben in hun stijlen de benadering opgenomen waarbij *leren* centraal staat (resp. 'action learning' en 'adult learning'). Doordat er steeds gereflecteerd wordt op het leren, neemt de coachee de ervaring mee in de toekomst. De systeembenadering van beide auteurs richt zich op het zoeken naar systemen en patronen. Sociale systemen functioneren bijvoorbeeld anders in een familie context dan bijvoorbeeld op de werkvloer. De laatste benadering die de auteurs gemeen hebben, betreft de aanpak gericht op *positieve psychologie*. In deze benadering wordt de focus gelegd op alles wat goed gaat en waar mensen energie van krijgen, in plaats van op de dingen die slecht gaan en energie kosten (Ives, 2008; Abbot & Rosinski, 2007).

Feldman en Lankau (2008) beschrijven in hun artikel ook vijf aanpakken die in overeenstemming zijn met bovenstaande benaderingen, namelijk: de psychodynamische, de gedragsmatige, de persoonsgerichte, de cognitief therapeutische en de systeem georiënteerde aanpak. De lijst van Ives wordt nog uitgebreid met *adventure coaching* (2008). Deze stijl van coaching ziet uitdaging als belangrijkste punt van coaching. De coaching richt zich dan op situaties en leermomenten die de coachee uitdagen.

Een overkoepelende benadering van Ives (2008) is de doelgerichte aanpak, waarbij gefocust wordt op oplossingsgerichtheid (zoals uitgelegd in hoofdstuk 2.5.1 het model van De Shazer en Berg). Deze 'solution-focused' aanpak zet hij tegenover de 'development-focused' aanpak. Hierbij kan de coach zich afvragen of de coaching gericht is op een specifiek probleem of op een meer algemeen ontwikkelpunt. Gaat het om een korte termijn oplossing of speelt de oplossing op lange termijn een rol? Is de coaching gericht op het begeleiden van toekomstige acties of is het bedoeld als instrument om te leren? Het verschil tussen deze twee aanpakken zit in de mate waarin de strategie holistisch is (Ives, 2008).

Daarnaast maakt Ives (2008) onderscheid tussen de directieve en non-directieve aanpak van coaching. Is de coach een gespreksleider of ook wegwijzer? Heeft de coach een adviserende rol of moet hij alleen vragen stellen en niet antwoorden? Deze vragen geven het verschil in aanpak aan. De laatste aanpak van Ives (2008) betreft het verschil tussen therapeutische drijfveren of de drijfveren die voortkomen uit performance. Hierbij vraagt de coach zich af of de coaching gericht is op het stimuleren van de verandering van het innerlijk (gevoel of persoonlijke groei) of dat het gericht is op acties die ervoor zorgen dat de coachee beter presteert.

In de literatuur wordt ook uitgebreid aandacht besteed aan het verschil tussen een interne en externe coach. Het gaat hier om het type coach. Een coach kan intern zijn (werkzaam bij de organisatie waar de coachee werkt) of hij kan extern zijn (ingehuurd door de organisatie) (Chung & Gfoerer, 2003). Tot voor kort werden coaches voornamelijk extern ingehuurd, vooral om leidinggevenden te coachen. Langzamerhand zagen organisaties de voordelen van de interne coach

in en tegenwoordig worden eigen medewerkers van een organisatie ingezet als coach. De werknemers voeren deze taak uit naast hun 'gewone' werkzaamheden (Frisch, 2001).

Door verschillende auteurs worden de voordelen en nadelen van elke type coach uiteen gezet. Hall et al. (1999) geven aan dat de voordelen van een externe coach vooral zijn dat een externe coach meer onafhankelijk en objectief is en minder veroordeelt. Bijkomend voordeel van een externe coach is dat de coach vaak veel ervaring in het bedrijfsleven heeft, waardoor de coach een groter veld van ideeën met zich mee brengt. Locke (2008) voegt hier aan toe dat een externe coach geen enkele relatie met de coachee heeft en daardoor professioneler kan werken.

De voordelen van een interne coach zijn te vinden in de omgeving: de coach kent de omgeving van de coachee, is gemakkelijk beschikbaar en kan zich daardoor gemakkelijk focussen op de hoogste prioriteit (Hall e.a., 1999; Frisch, 2001; Locke, 2008).

Door verschillende auteurs zijn bovenstaande benaderingen regelmatig getoetst. Deze onderzoeken leveren een aantal best practices op, die vaak resulteren in succesvolle coaching.

### 2.5.3 Voorwaarden voor coaching

In de literatuur is veel aandacht besteed aan *best practices* op het gebied van coaching. Omdat de theoretische onderbouwing ontbreekt, zijn de bestaande onderzoeken vooral gericht op coaching in de praktijk. De artikelen worden daarom meestal gepubliceerd in praktijk tijdschriften (Bozer & Pirola-Merlo, 2007).

Bij een goed resultaat staat het proces centraal. Feldman & Lankau (2005) definieerden 4 stappen, waaronder (1) het verzamelen van data, waarbij de relatie tussen coach en coachee gevormd wordt en waarbij doelen geformuleerd worden. Van noodzakelijk belang is de relatie tussen coach en coachee (Frisch, 2001; Hall e.a. 1999; Locke, 2008; Griffiths, 2005). Het opbouwen van vertrouwen, door goed te luisteren, goed te communiceren en vertrouwen in de coachee uit te stralen, is hierbij essentieel. Ook objectiviteit is cruciaal voor de geloofwaardigheid van een coach. Uit onderzoek van Visser en Butter (2008) blijkt daarnaast dat het beter lijkt te werken als de coachee zijn eigen agenda bepaalt, in plaats van het bepalen van de gespreksagenda door de coach. Griffiths (2005) bevestigt dit.

De tweede stap in het proces volgens Felman en Lankau (2005) is het geven van feedback op en het analyseren van de gestelde doelen uit de eerste fase. De taak voor de coach in deze fase is de coachee te begeleiden bij het (geestelijk) verwerken en analyseren van de gestelde ontwikkelpunten en het formuleren van bijvoorbeeld sterke punten van de coachee. Volgens Locke (2008) is het effectief om te starten vanuit een bepaalde gedeelde observatie tussen coach en coachee. Op deze manier ziet de coachee de feedback als een leerpunt en niet als een persoonlijke aanval. Uit onderzoek van Feldman & Lankau (2005) blijkt dat het verstandig is om als coach in eerste instantie kleine stappen van aanpak te bevelen. Ook doet de coach of adviseur er verstandig aan om in plaats van abstracte taal zijn taalgebruik af te stemmen op de cliënt. Taal gebruiken die de cliënt eenvoudig vindt, hangt samen met succesvolle verandering (Visser en Butter, 2008). Ook de non-directieve aanpak, reflectie, integriteit en binding met het succes van de coachee, dragen bij aan de mate waarin een coach gewaardeerd wordt (Hall e.a., 1999).

De derde fase is de fase waarin de coachee, onder leiding van de coach, gaat nadenken over concrete plannen, uitdagingen en manieren om barrières te overwinnen (Feldman & Lankau, 2005). In plaats van te vertellen wat er moet gebeuren en hoe de cliënt een situatie moet zien, is het effectiever om vragen te stellen aan de cliënt om deze zo te helpen om zelf oplossingen



en constructieve zienswijzen te ontwikkelen (Visser en Butter, 2008). Het geven van opdrachten kunnen directe resultaten opleveren, maar als de coachee er niets van leert zal hij snel in herhaling vallen (Locke, 2008). Hierbij worden ook aanbevelingen en ideeën van de coach op prijs gesteld (Hall e.a., 1999). De non-directieve aanpak wordt over het algemeen gewaardeerd, maar soms is het nodig om als coach richting te geven en te 'pushen'. Als laatste moet een coach beschikken over de ongeschreven regels en moet hij oog hebben voor effectieve aanpakken (Griffiths, 2005; Hall e.a., 1999).

De laatste fase is volgens Feldman en Lankau (2005) de fase waarin de evaluatie op het coachingsproces en de relatie tussen coach en coachee besproken wordt. Daarnaast wordt ook geëvalueerd hoe ver de coachee in zijn ontwikkeling is. Ook een coach leert van ervaring en wil zich constant ontwikkelen. Voor een succesvol coachingsproces moet een coach de juiste expertise in huis hebben (zoals van het proces van verandering en groei), maar ook al vallen de onderwerpen van de coachee buiten deze expertise, moet de coach ook in staat zijn hier op in te spelen (Frisch, 2001). Locke (2008) voegt hier aan toe dat managing en coaching volstrekt andere functie zijn, aangezien dit regelmatig wordt verward. Voor managers is het dus van belang om onderscheid te maken tussen hun rol als coach en hun verantwoordelijkheden als manager en dit te communiceren met hun personeel.

## 2.6 Implicaties voor dit onderzoek

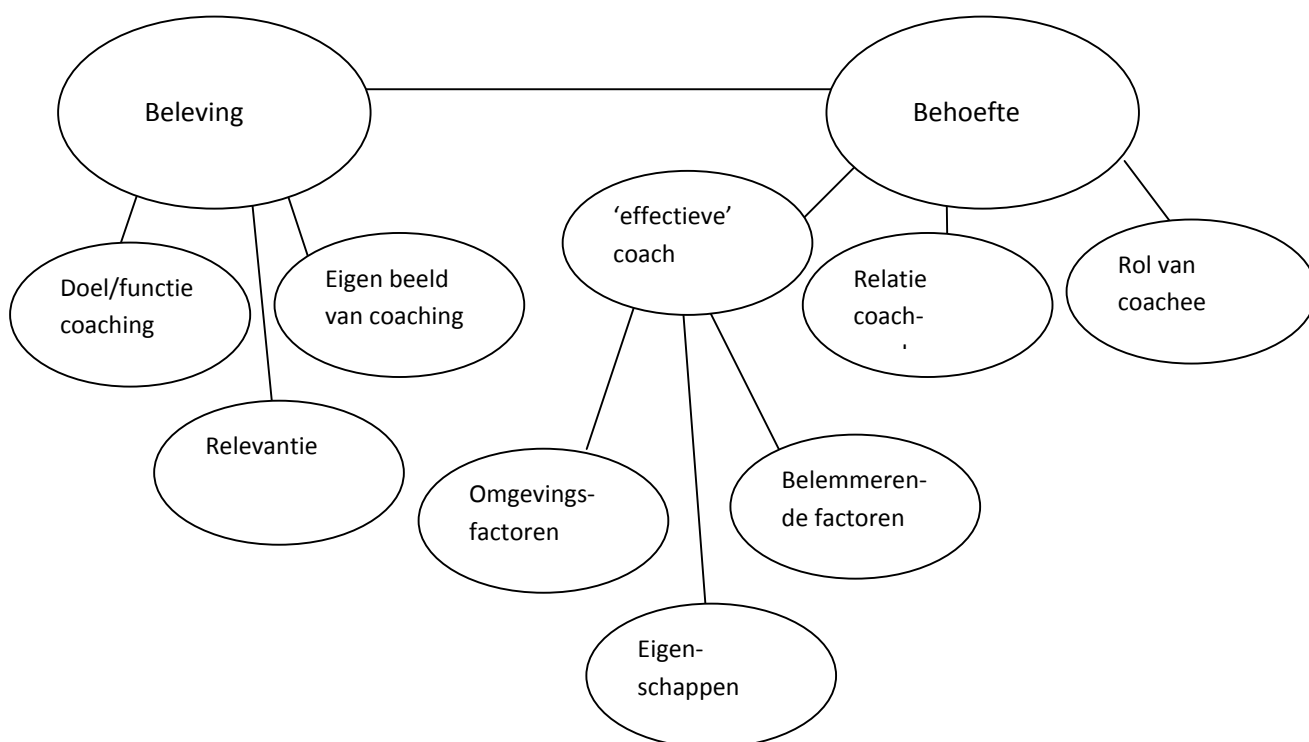
Hoewel er veel overlappingsen, maar ook verschillen tussen definities, benaderingen en types coaching zijn, zou je samenvattend kunnen zeggen dat er bij coaching over het algemeen sprake is van het volgende:

Coaching...:

- is een systematisch proces bedoeld om verandering en groei te bewerkstellingen (of dat nou cognitief, emotioneel of gedragmatig is)
- vereist een individuele aanpak
- heeft als doel de coachee bewust te maken van zijn eigen verantwoordelijkheid voor het slagen van de coaching
- is gebaseerd op vertrouwen, door te luisteren en het stellen van vragen
- gaat uit van een relatie die gebaseerd op is gelijkheid, in plaats van autoriteit
- is bedoeld om de coachee bewust te maken van zijn capaciteiten en te stimuleren tot het uitbreiden daarvan (bijvoorbeeld kennis, ervaring en inzicht)

De informatie in dit hoofdstuk dient als theoretisch kader van dit onderzoek. De inzichten in de verschillende coachingspraktijken en benaderingen vormen een beeld van de beschikbare wetenschappelijke kennis. De wetenschappelijke kennis over de invulling van coaching is zeer gering. In de literatuur wordt voornamelijk beschreven waaraan coaching moet voldoen en welke fases van coaching doorlopen moeten worden. In de literatuur ontbreekt de beleving van mensen die zelf coachen of coaching ontvangen. Het theoretisch kader roept daarom binnen dit onderzoek een aantal vragen op: Hoe is coaching voor medewerkers zelf, hoe beleven zij het? Tegen welke obstakels lopen zij aan bij de uitvoering van coaching en welke behoeften zijn er? Ook vanuit de organisatie is er onduidelijkheid over de beleving en behoefte van de werknemers ten aanzien van

de coaching binnen PwC. Aan de hand van deze vragen zijn als hoofdthema's beleving en behoefte opgenomen in de onderstaande topiclijst.



De subtopics onder deze twee hoofdthema's komen voort uit de literatuur. In de literatuur wordt bijvoorbeeld beschreven wat de functie en het doel van coaching is of welke eigenschappen een goede coach moet bezitten. Maar wordt dit in de praktijk ook zo ingevuld en ervaren of zijn andere elementen meer van belang? In hoeverre zijn bepaalde eigenschappen van een coach van belang en welke rol neemt een coachee in de praktijk op zich? Verder wordt in de literatuur voornamelijk gefocused op het proces van coaching en de inhoud ervan. Er wordt niet gekeken naar de omgevingsfactoren die mogelijk een rol kunnen spelen. Daarom is ook dit onderwerp opgenomen in de topiclijst.

Welke rol de bovenstaande topics spelen in dit onderzoek wordt uitgelegd in het volgende hoofdstuk. Hierin staan de gehanteerde onderzoeksmethode en -technieken centraal. Ook worden er enkele punten aangehaald die van methodologisch belang zijn.

## 3 | Methode

---

### **3.1 Van probleemstelling naar onderzoeksopzet**

Nu bekend is wat de onderzoeksvraag van dit onderzoek is en welke topics gebruikt worden in het onderzoek, is het van belang om de methode van dit onderzoek te bepalen. Meerdere factoren spelen een rol in de uiteindelijke voorkeur voor een bepaalde onderzoeksmethode. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. In dit hoofdstuk wordt beschreven wat kwalitatief onderzoek inhoudt, de onderbouwing voor deze keuze, de beschrijving van de analyse en worden een aantal punten genoemd die van methodologisch belang zijn voor dit onderzoek.

### **3.2 Onderzoeksmethode: kwalitatief onderzoek**

In het algemeen zijn er bij onderzoeksmethoden twee globale indelingen te maken, namelijk kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Binnen kwalitatief onderzoek richt de vraagstelling zich op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen (Boeije, 2005). De onderzoeksmethoden die worden gebruikt richten zich op het beschrijven van het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzoekspopulatie. Het doel hierbij is dit perspectief te leren kennen en dit te beschrijven en waar mogelijk te verklaren (Boeije, 2005). Een van de benaderingen binnen kwalitatief onderzoek is de interpretatieve benadering. Uitgangspunt hierbij is het specifieke karakter van de sociale werkelijkheid. Er wordt vanuit gegaan dat mensen betekenis geven aan verschijnselen en dat ze die betekenissen onderling uitwisselen in hun alledaagse interacties, zodanig dat ze een sociale werkelijkheid construeren (Boeije, 2005). Vanuit dit uitgangspunt worden conclusies getrokken. Dit onderzoek is gericht op de beleving van de werknemers en daarom passend binnen deze benadering. De hoofd- en deelvragen van dit onderzoek zijn om die reden oriënterend, zodat inzicht wordt verkregen in de thema's die voor de participanten van belang zijn.

#### **3.2.1 Case study**

Binnen de interpretatieve variant van het kwalitatieve onderzoek zijn in de aanpak verschillende hoofdvormen herkenbaar: de etnografische studie, de case study en de gefundeerde theoriebenadering. De etnografische onderzoeksbenadering is beschrijvend van aard en gericht op het schetsen van een duidelijk beeld van culturele groepen door middel van bestudering van attitudes en gedrag (Boeije, 2005). De onderzoeker gaat hier op zoek naar de betekenis die groepen geven aan hun eigen werkpraktijk. Bij de gefundeerde theoriebenadering wordt een heel ander doel gediend, namelijk de ontwikkeling van een begrip of theorie (Boeije, 2005). Bij een case study bestudeert de onderzoeker een bepaald verschijnsel. Het onderwerp is binnen een case study meestal een diagnose en evaluatie van een praktijkprobleem. Hierbij probeert de onderzoeker de case van verschillende kanten te belichten, bijvoorbeeld aan de hand van interviews (Boeije, 2005). Binnen dit onderzoek gaat het niet om het beschrijven van een cultuur of het ontwikkelen van een bepaalde theorie. De probleemstelling in dit onderzoek richt zich op de coaching binnen PwC. Uitgangspunt hierbij is inzicht verkrijgen in de percepties van de medewerkers over coaching en de

behoefte van de medewerkers op dit gebied. Om deze doelen te bereiken is een case study juiste benadering.

### 3.2.2 Technieken

Bovenstaande benadering brengt met zich mee dat gebruik wordt gemaakt van verschillende methoden van dataverzameling; naast de meest voor de hand liggende technieken, zoals de documentanalyse en diepte-interviews, wordt ook een onderzoeksdagboek bijgehouden. Door deze vorm van datatriangulatie zijn de onderzoeksresultaten zo min mogelijk afhankelijk van toeval. In dit onderzoek wordt niet alleen een situatie beschreven, maar ook geïnterpreteerd en wellicht te verklaren met behulp van theorie (Baarda, de Goede en Teunissen, 2005).

Tijdens de voorbereidende fase van dit onderzoek zijn formele documenten van de organisatie gelezen. Het gaat hierbij om documenten zoals beleidsplannen en interne presentaties. Daarnaast was er de beschikking over alle documenten van het intranet. Het uitgangspunt van de coaching binnen PwC is het coachingsmodel dat zij hanteert. In dit onderzoek komt dit model veelvuldig ter sprake gekomen, maar wordt niet als uitgangspunt genomen. Het gaat immers om de beleving van coaching en niet per se om de toetsing van dit model. Omdat er wel over dit model gesproken wordt, is deze opgenomen in de bijlage (zie bijlage I).

De kern van dit onderzoek vormt het afnemen van interviews. De methode die wordt gehanteerd is het afnemen van semi-gestructureerde diepte-interviews. De definitie van een diepte-interview is volgens Boeije (2005: 57) : *‘Een interview kan worden beschouwd als een gespreksvorm waarin een persoon – de interviewer – zich bepaalt tot het stellen van vragen over gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaring ten aanzien van bepaalde sociale verschijnselen, aan één of meer anderen – de participanten of geïnterviewden – die zich voornamelijk beperken tot het geven van antwoorden op die vragen.’* Hierbij is gekozen voor een één-op-één-benadering. Dit is de snelste manier om vertrouwen te wekken en de meest diepgaande en persoonlijke informatie te verkrijgen. benadering.

### 3.2.2 De rol van de literatuur

In dit onderzoek is ook een rol weggelegd voor literatuur. Tijdens de voorbereidende fase van het onderzoek is de literatuur gebruikt om mogelijke richtingen voor onderzoek aan te geven. De belangrijkste hulpinstrumenten in deze fase waren *Google Scholar*, de digitale bibliotheek van de *Universiteit Utrecht* en *RijksUniversiteit Groningen*. Tref- en zoekwoorden waren aanvankelijk: *‘coaching + HRM’* en werden gedurende de zoektocht verder verfijnd naar *‘coaching + performance’*, *‘coaching + effects’*, *‘coaching + strategy’*.

Al snel werd duidelijk dat weinig onderzoek gedaan is naar coaching. Verder literatuuronderzoek leerde dat bij verschillende auteurs (zie hoofdstuk 2) de behoefte bestaat aan verdere professionalisering van coaching. In een volgende fase van het onderzoek werd de literatuur vooral gebruikt om te verdiepen in de huidige onderzoeksopzet en deze te concretiseren. Bijvoorbeeld literatuur uit de methodologische hoek. In het verdere onderzoek heeft de literatuur voornamelijk een leidende rol gehad bij het formuleren van topics voor de interviews en bij het interpreteren en concluderen van de onderzoeksresultaten.

### 3.3 De respondenten

De onderzoekspopulatie in dit onderzoek bestaat uit werknemers van PwC binnen de Business Unit (BU) Amsterdam PIE. De afdeling Amsterdam PIE is een internationale Business Unit die verantwoordelijk is voor de Assurance service binnen de regio Amsterdam. De professionals in deze BU zijn accountants die opereren in verschillende marktsegmenten (sectoren als Technology of Financial services). De BU heeft haar eigen strategische doelen, die voortkomen uit de organisatiedoelen van de organisatie. In het BU plan Amsterdam PIE voor het jaar 2009 zijn een aantal speerpunten opgenomen. Enkele illustratieve voorbeelden hiervan zijn:

- “Leading in a changing business (focus on flexibility); taking initiative and focus on market opportunities, bringing added value to our clients”
- “Focus on simplification and professionalization”
- “Attention for individuals, their diversity and their work-life balance”
- “Be transparent and open”
- “We are one unit focusing on people and operations”

Binnen PwC zijn er verschillende functieniveaus te onderscheiden. In het algemeen kan worden gesteld dat de medewerker per dienstjaar (vooral in de eerste 5 jaar) een stap omhoog gaat in functie. De verschillende functies zijn als volgt: Associate (niveau 1,2 en evt. 3), Senior Associate (1, 2, en 3), Assistant Manager (1 en 2), Manager, Senior Manager, Director en Partner. Er zijn twee manieren waarop je naar coaching kunt kijken binnen PwC. Vanuit de rol van de coachee en vanuit de rol van de coach. Omdat in eerste instantie de voorkeur uitging naar de beleving van de coachee, is gekozen om de directors en partners niet in de onderzoekspopulatie op te nemen. Uit de oriënterende gesprekken bleek namelijk dat op deze niveaus geen coaching meer wordt ontvangen. In de discussie van dit onderzoek wordt hierop teruggekomen.

Binnen de BU zijn ongeveer 300 werknemers werkzaam. Het is dus niet mogelijk om binnen het bestaande tijdsbestek alle medewerkers te interviewen. Om toch een representatief beeld te krijgen van de onderzoekspopulatie is gekozen voor een doelgerichte steekproeftrekking. Binnen kwalitatief onderzoek wordt meestal gebruik gemaakt van een doelgerichte steekproeftrekking (Boeije, 2005). De kenmerken van de populatie gelden hier als basis voor de selectie van de respondenten. De criteria waarop in dit onderzoek geselecteerd is, zijn de volgende: geslacht, functieniveau, beoordeling, sector en expat of geen expat. Dit zijn namelijk de aspecten waarop medewerkers verschillen binnen PwC. Op deze manier is er geprobeerd een zo gevarieerd mogelijke steekproef te nemen. Doordat de BU 300 medewerkers heeft, kon er alsnog ‘at random’ gekozen worden binnen bepaalde criteria. In totaal zijn 12 mannen en 7 vrouwen benaderd, waaronder 1 expat. Om de anonimiteit te waarborgen worden geen namen genoemd.

### 3.4 De interviews

Zoals hierboven al genoemd vormt de kern van dit onderzoek het afnemen van diepte-interviews.

#### 3.4.1 Structuur, validiteit en betrouwbaarheid

Een belangrijk criterium om interviews van elkaar te onderscheiden is de mate van structurering. Is gekozen voor een gestructureerd interview, dan zijn vragen vooraf al bepaald. Is gekozen voor een niet-gestructureerd interview, dan kunnen vooraf bedachte topics enigszins leidend zijn. Volgens Boeije (2005) is het afnemen van interviews een veeleisende manier van onderzoek doen. De

onderzoeker moet gedurende het interview beslissingen nemen over de vraagstelling, het doorvragen en de verzadigdheid van het antwoord.

In dit onderzoek is sprake van semi-gestructureerde interviews. Omdat de hoofdvraag in dit onderzoek zich richt op de beleving en behoefte van medewerkers ligt een open benadering voor de hand. Aan de hand van een topiclijst, een paar open vragen en trefwoorden ter bevordering van het doorvragen, is ruimte gecreëerd voor de geïnterviewde om zelf invulling te geven aan het onderwerp. Na een aantal proefinterviews bleek dat er topics aangesneden werden die niet in de topiclijst voorkwamen. Omdat deze topics in beide proefinterviews voorkwamen, zijn deze opgenomen in de bestaande topiclijst.

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen zijn alle interviews opgenomen met een voice-recorder. Daarnaast is elk interview getranscribeerd en opgeslagen, zodat alle antwoorden in de gesprekken terug te lezen zijn. Dit brengt met zich mee dat zo min mogelijk van de letterlijke uitspraken wordt afgeweken, zodat een realistisch beeld van de werkelijkheid wordt beschreven. Goed databeheer draagt bij aan de transparantie en controlemogelijkheid voor anderen van de analyse (Boeije, 2005).

De validiteit van dit onderzoek heeft te maken met de vraag of de onderzoeksconclusies gelden voor andere, niet onderzochte situaties. Volgens Boeije (2005; 146) gaat het bij validiteit van het onderzoek 'om de geldigheid van de analyse en interpretatie van de onderzoeker. De adequaatheid hiervan bepaalt de juistheid van de conclusies'. Aspecten die bijdragen aan deze validiteit zijn de beschrijving van waarnemingen, opvallende situaties op de werkvloer of tijdens een interview. De interne validiteit van dit onderzoek zal redelijk hoog zijn, aangezien het onderzoek kwalitatief van aard is en binnen één organisatie plaatsvindt. De externe validiteit, dus de mate van generaliseerbaarheid, zal echter beperkt zijn, omdat vaak de omstandigheden buiten de organisatie niet hetzelfde zijn.

### **3.4.2 De rol van de onderzoeker**

Bij het doen van kwalitatief onderzoek neemt de onderzoeker een belangrijke plaats in. Immers, het is de onderzoeker die bepaalde uitspraken en resultaten interpreteert, wat de mate van validiteit kan beïnvloeden (Boeije, 2005). Peters (1995) voegt hier aan toe dat: "(...) *het kleinschalige karakter van de casestudie en de doelstelling om een object in zijn brede context te bestuderen, er doorgaans toe leidt dat de onderzoeker het verschijnsel van zeer nabij bestudeert*". Dit houdt in dat men zeer nadrukkelijk aanwezig is in het onderzoeksveld en dat deze aanwezigheid (van de onderzoeker) verstoring kan inwerken op het proces dat plaatsvindt (Peters, 1995). Anderzijds heeft die aanwezigheid volgens Peters als voordeel dat men beter in staat is om te begrijpen wat er gebeurt. Door te wisselen van de rol van onderzoeker naar de praktijkrol en persoonlijke rol, kan de onderzoeker kritisch en objectief blijven (Baarda, de Goede en Teunissen, 2005). Daarnaast is het onderzoek verwerkt op een werkplek buiten het onderzoeksveld, namelijk op de HR afdeling. Ook dit vergroot de kritische houding en de objectiviteit van de onderzoeker.

### **3.4.3 Openheid en vertrouwen**

Om de juiste informatie boven tafel te krijgen is het noodzakelijk om de anonimiteit te waarborgen. Taak voor de onderzoeker is vertrouwen te wekken en een sfeer te creëren waarin de respondent zich op zijn gemak voelt. Door de mate van anonimiteit uit te spreken en afspraken te maken over het gebruik van de resultaten, zijn de respondenten gerustgesteld. Tijdens de interviews leek het er niet op dat de respondenten bepaalde onderwerpen niet wilden bespreken. Er werd geen bezwaar

gemaakt bij het verzoek om de gesprekken op te nemen. Dit werd zelfs letterlijk uitgesproken. Een enkeling gaf aan het lastig te vinden over zichzelf te praten. Juist door dit uit te spreken, vormde het geen obstakel.

### 3.5 Analyse

Na het uitwerken van elk interview, werd begonnen met de analyse van de interviews. Semigestructureerde interviews gaan samen met een kwalitatieve analysemethode. In tegenstelling tot enquêtes zijn de antwoorden niet van de voren vastgesteld. Deze methode vraagt om een gestructureerde verwerking en ordening van de onderzoeksgegevens. Centraal hierin staat de betekenis die gegeven wordt aan de antwoorden van de gesprekspartners (Boeije, 2005).

#### 3.5.1 Exploratiefase

Het doel van de eerste fase van de analyse is het leren kennen van de data. In deze fase van de analyse is sprake van de eerste verwerking en structurering van de onderzoeksgegevens. In deze fase zijn de uitgewerkte interviews leidend. De bewerking van tekstmateriaal vindt plaats door de tekst zelf in te delen in betekenisvolle fragmenten en aan die fragmenten bepaalde begrippen, zogenaamde codes, te koppelen (Boeije, 2005). In de analyse kan het voorkomen dat deze codes net iets anders zijn dan oorspronkelijk in het interview weergegeven is, doordat bijvoorbeeld bepaalde thema's nauwelijks waarnemingen hebben opgeleverd. Daarentegen kan het ook zo zijn dat sommige topics uitgesplitst moeten worden omdat de waarnemingen een grotere variatie laten zien dan in eerste instantie gedacht was. Het kan ook voorkomen dat op basis van de informatie uit de interviews andere topics toegevoegd moeten worden aan de tot dan opgestelde topiclijst of dat juist bepaalde topics samengevoegd moeten worden. Niet de topiclijst is leidend, maar de data zijn uiteindelijk leidend in dit onderzoek. In het volgende hoofdstuk over de resultaten zal blijken dat volgende topics toegevoegd zijn aan de topiclijst (zie voor oorspronkelijke lijst paragraaf 2.6): invloed van organisatiestructuur, invloed van beschikbare tijd en de koppeling coaching en beoordeling.

#### 3.5.2 Totstandkoming thema's

De volgende fase van de analyse, de specificatiefase, is het vormen van zogenaamde codebomen. Deze codebomen zijn gevormd aan de hand van een overkoepelend thema. Na het toekennen van de codes is gekeken naar het overkoepelende thema van de verschillende codes. Een voorbeeld hiervan is dat de code 'objectives standaardiseren' na het structureren van de codes onder het overkoepelende thema 'objectiviteit van de beoordeling' behoorde. Daarna bleek dat nog meer topics te maken hadden met het onderwerp beoordeling. De codeboom 'beoordeling' ziet er daarom als volgt uit:

##### Beoordeling

- Rol van de coach
  - Jobcoach beschrijft relatie
  - Afhankelijk van coach
  - Relatie = essentieel
  - Benchmark sessie
  - Relatie komt terug in beoordeling
  - Goede relatie heeft invloed

- Kwaliteit laten zien aan coach
- Objectiviteit beoordeling
  - Vraagtekens bij objectiviteit
  - Weinig over nagedacht
  - Geen standaard voor beoordeling
  - Veel ruimte interpretatie
  - Objectives standaardiseren
  - Grote verschillen tussen beoordelingen
  - Beoordeling niet consistent met beeld
- Proces
  - Strategische keuzes maken voor beoordeling
  - Niet proces coachen
  - Coaching is gekoppeld aan beoordeling
  - Te gecentreerd in een paar weken
  - Geen consistent beeld
  - Op papier positief, mondeling negatief

Op deze werkwijze zijn alle codes ondergebracht onder overkoepelde thema's. Om de transparantie van het onderzoek te vergroten zijn in de bijlage de rest van de codebomen opgenomen (zie bijlage II).

De analyse bevat 2 niveaus: Het eerste niveau van analyseren betreft de concepten die zijn verkregen door de antwoorden van de respondenten letterlijk te nemen. Het tweede niveau van de analyse betreft de interpretatie van deze antwoorden en de betekenis die hieraan wordt gegeven. Deze werkwijze is congruent aan de interpretatieve benadering, gehanteerd in dit onderzoek (Boeije, 2005). De volledige analyse is tot stand gekomen door de hoofdtokens van de codebomen aan de hand van een spinnenweb met elkaar in verband te brengen (Boeije, 2005) (zie bijlage III). Op deze manier werd duidelijk welke thema's de basis vormden van de resultaten. In de beschrijving van de resultaten in het volgende hoofdstuk is ervoor gekozen om de meest relevante thema's weer te geven. De keuze van deze thema's wordt in het volgende hoofdstuk toegelicht en verantwoord.



## 4 | Resultaten

---

### 4.1 Inleiding

Door het afnemen van interviews is een grote hoeveelheid informatie ter beschikking gekomen. De letterlijke uitwerkingen van de interviews vormen waardevolle informatie voor de organisatie, met name door de specifieke informatie over de wijze waarop de respondenten aankijken tegen de coaching binnen PwC. Het doel van de analyse, beschreven in voorgaand hoofdstuk, is het structureren van de hoeveelheid informatie. In dit hoofdstuk worden de resultaten van deze analyse gepresenteerd. De resultaten vormen de beschrijving van en de antwoorden op de empirische deelvragen van dit onderzoek:

1. Op welke manier wordt er binnen PwC gecoacht en welk doel beoogt men binnen PwC met coaching?
2. Wat is de ervaring van de werknemers met betrekking tot de huidige coaching?
3. Wat is de behoefte van de werknemers met betrekking tot de verschillende niveaus van coaching?

Juist vanwege de hoeveelheid aan informatie is ervoor gekozen de meest interessante resultaten te beschrijven. Maar wat bepaalt of een thema interessant is? Opmerkelijk in de interviews was de verdeeldheid tussen de respondenten. De ene helft bleef in de gesprekken dicht bij het onderwerp coaching en de meest voor de hand liggende topics die daaraan gerelateerd waren, bijvoorbeeld het doel en de functie van coaching, de invulling ervan bij PwC en de eigenschappen die een goede coach moet bezitten. De andere helft van de respondenten week meer van het onderwerp af en haalde topics aan zoals organisatiestructuur en beoordeling. Dit zijn topics die volgens een groot deel van de respondenten indirect invloed hebben op het succes van coaching bij PwC. Ondanks dat in de resultaten van dit onderzoek geen onderscheid wordt gemaakt tussen de criteria waarop de respondenten geselecteerd zijn, is het opvallend dat de respondenten met een relatief hoge beoordeling meer de neiging hadden om uitvoeriger over het onderwerp coaching te praten. Een directe verklaring hiervoor is in de resultaten niet gevonden.

Bovengenoemde meest voor de hand liggende topics kwamen in alle interviews naar voren. In driekwart van de interviews waren dit de eerste topics waarover gesproken werd. Uit de analyse van de interviews bleek dat de antwoorden rondom deze topics, op een enkeling na, niet van elkaar verschilden. In de beschrijving van de resultaten is er daarom ervoor gekozen om deze thema's niet allemaal te benoemen.

Voor de volledigheid van de analyse is toch gekozen om het eerste thema van dit hoofdstuk te wijden aan het doel en de functie van de coaching, zodat hierop uiteindelijk gereflecteerd kan worden aan de hand van de beschikbare literatuur. Dit vormt de basis voor coaching en mag daarom niet onderbelicht blijven.

Ondanks dat er in het begin van de interviews voornamelijk gesproken werd over enkele standaardtopics, bleek dat er aanvullende topics ter sprake kwamen als het gesprek zich daadwerkelijk richtte op de eigen beleving van en behoefte aan coaching. Wanneer daarover

gesproken werd, werden factoren besproken die indirect invloed blijken te hebben op de coaching bij PwC en die het succes van de coaching volgens de respondenten beïnvloeden. Hierbij werden topics zoals organisatiestructuur en beoordeling genoemd. De behoeftes die hierbij genoemd werden, worden als belangrijk beschouwd in de analyse vanwege de nieuwe inzichten omtrent coaching die op deze manier verkregen werden. Hoewel de directe invloed van deze topics niet op het eerste gezicht duidelijk is, blijkt uit de antwoorden van de respondenten dat deze topics wel degelijk invloed hebben op de manier waarop coaching ervaren wordt. In het hoofdstuk over de resultaten wordt duidelijk hoe deze topics zich verhouden tot coaching.

Omdat deze topics mogelijk nieuw licht kunnen werpen op verschillende inzichten over coaching, is er voor gekozen juist deze topics te beschrijven in dit hoofdstuk. Hierbij is het niet de bedoeling om de antwoorden te generaliseren, maar inzicht te geven in de verschillende uitspraken. In de conclusie, die na dit hoofdstuk volgt, wordt gekeken naar de consequenties die de uitkomsten van dit onderzoek hebben voor de coaching en het coachingsmodel van PwC.

## 4.2 Invulling versus beleving van coaching

### 4.2.1 Doel en functie van coaching

Zoals vermeld in de inleiding van dit hoofdstuk, werd in de interviews dikwijls eerst gesproken over het doel en de functie van coaching zoals die door de respondenten wordt ervaren. Bij de antwoorden wordt onderscheid gemaakt tussen het doel van coaching voor de respondent zelf en het doel dat PwC als organisatie voor ogen staat volgens de respondenten. Daarnaast wordt ook onderscheid gemaakt tussen de drie verschillende vormen van coaching; jobcoaching, performance coaching en career coaching.

Het meeste genoemde doel van coaching door de respondenten is het zich ontwikkelen binnen PwC. Hierbij doelen de respondenten op alle drie vormen van coaching. Een groot aantal respondenten geeft aan dat coaching voornamelijk ontwikkeling is. Zowel de ontwikkeling van de coach, als die van de coachee:

*Respondent 4: "Ik denk dat coaching een van de beste manieren is om jezelf te ontwikkelen en ook voor de coachee om te ontwikkelen".*

*Respondent 2: " Ehm ja, mogelijkheid te leren en ontwikkeling, maar coaching is ook peptalk..."*

Daarnaast blijkt ook dat een groot aantal respondenten coaching vooral ziet als een vorm van begeleiding bij de uitvoering van werkzaamheden. Ze spreken dan over jobcoaching. Het doel van jobcoaching is achtergrondinformatie krijgen om je werk snel en efficiënt uit te kunnen voeren. Ook het stellen van vragen hoort hierbij:

*Respondent 6: "Het krijgen is voornamelijk wat diepte geven en wat achtergrondinformatie geven aan je werk, wat je helpt om dingen sneller, efficiënter effectiever kunt doen, zodat je niet alle details zelf uit hoeft te vogelen".*

In de interviews is ook gesproken met respondenten over de rol als coach. Voornamelijk in de hogere functieniveaus, vanaf Assistant Manager en Manager, werd automatisch gesproken vanuit het perspectief van hun rol als coach. Uit de interviews blijkt dat naarmate je een hoger functieniveau bekleedt jobcoaching geen voor de hand liggende vorm van coaching meer is. Zowel in de rol van coach, als in de rol van coachee blijkt dat de beoogde doelen van coaching overeenkomen.

*Respondent 3: "Ehh nou coaching voor mij betekent mensen begeleiden in dingen die ze doen, in hun dagelijkse werk"*

*Respondent 5: "Ik vind het heel belangrijk de mensen een waardevolle experience te geven en ervoor te zorgen dat ze niet alleen daar zitten om hun werk uit te voeren, maar ook dat ze progressie maken in hun ontwikkeling, in hun carrière".*

Uit bovenstaande citaten blijkt dat zowel coach als coachee voornamelijk waarde hechten aan ontwikkeling en begeleiding bij hun werk. Opvallend was dat de meeste respondenten zich in hun antwoorden richtten op de vorm jobcoaching. Ook gaven ze aan dat je met deze manier van coaching het meest te maken hebt, zowel in de rol van coach als in de rol van coachee.

Jobcoaching wordt voornamelijk gebruikt om te coachen op inhoudelijke taken en om de kennis over te dragen. Opmerkelijk daarbij is een citaat van een respondent, die vraagtekens zet bij de invulling van het coachingsmodel van PwC:

*Respondent 9: "Dat stukje vind ik een beetje overrated, een jobcoach. Als je ergens werkt vind ik het normaal dat mensen... (stilte) je helpt ook mee dus dat mensen je uitleggen hoe je iets moet doen, want dan ben je voor hun van waarde. Je kunt dat coaching noemen maar het is eigenlijk gewoon aansturen".*

Performance coaching wordt daarentegen gebruikt om algemene vragen te stellen en doelstellingen te monitoren. Alle respondenten gaven aan dat de performance coach altijd twee functieniveaus boven de coachee zit. Met je performance coach doorloop je de jaarlijkse functionerings- en beoordelingscyclus. De performance coach wordt ook gebruikt om een netwerk aan te spreken. Dit houdt in dat het netwerk van de coach gebruikt wordt om eventuele kansen voor de coachee te creëren. Ook kansen en mogelijkheden binnen PwC worden besproken, waaronder het portfolio en de toekomst:

*Respondent 7: "Als ik mijn performance coach spreek gaat het al snel over hoe het in het algemeen gaat en of ik kansen wil pakken. En hij is ook bereid om daar aan mee te werken en mee te denken en de kansen voor mij ook met mij te delen".*

In de gesprekken is de career coaching het minst besproken. Een aantal medewerkers gaf aan een career coach te hebben, maar niet regelmatig met hem of haar te spreken. Af en toe wordt een careercoach gebruikt om carrièreopties te bespreken, een netwerk aan te spreken of om steun voor veranderingen te krijgen vanuit de BU. Hierbij wordt gedacht aan het mogelijk kunnen maken van veranderingen binnen het klantenpakket van de coachee of binnen een industrie.

Uit bovenstaande resultaten blijkt dat zowel coach als coachee dezelfde doelstellingen voor ogen heeft als het om de verschillende vormen van coaching gaat.

ONDANKS DE OVEREENKOMST IN DOELSTELLINGEN BLIJKT IN DE VOLGENDE PARAGRAAF DAT DE BELEVING VAN DE COACHEE VAN DE MANIER VAN COACHEN NIET PARALLEL LOOPT AAN DE DAADWERKELIJKE INVULLING VAN DE COACHING DOOR DE COACH.

#### 4.2.2 Invulling van coaching

In de interviews is regelmatig gesproken over de invulling van de coaching in de praktijk. Op basis van de analyse van sommige topics blijkt dat de manier waarop managers of senior managers de coaching invullen niet altijd overeenkomt met de ervaring die respondenten van het niveau van Associate of Senior Associate hebben met de coaching. Opvallend is dat iedereen weet hoe de coaching ingevuld zou moeten worden, maar dat dit niet altijd op deze manier gedaan blijkt te worden. Aan de hand van enkele essentiële topics kan duidelijk worden gemaakt waarin die verschillen in beleving liggen.

In de antwoorden met betrekking tot de invulling van de coaching, wordt met name gesproken over de factoren die de coaching positief beïnvloeden. Een van de meest belangrijke voorwaarden voor goede coaching blijkt het afstemmen van verwachtingen tussen coach en coachee: Welk niveau heeft een coachee? Hoeveel tijd is er voor de coaching etc.? Uit de antwoorden van enkele respondenten met hogere functieniveaus blijkt dat zij dit regelmatig doen en dit ook ervaren als zeer belangrijk voor goede coaching:

*Respondent 2: "Dat doe ik meestal met mijn coachees, dan vraag ik: hoeveel kennis heb jij? Wat ik nu ga zeggen; weet jij dat al, dan moet hij dat zeggen. Ik wil niet wat uitleggen wat iemand al weet, maar je moet ook altijd vragen stellen als ik te weinig vertel. Ik stel altijd vragen. Niet alleen eisen"*

Als coach moet je tegemoet komen aan de manier waarop iemand gecoacht wil worden. "Jij bent er voor je coachee en niet andersom", wordt er in het algemeen gezegd. Ook wordt genoemd dat je als coach de coachingsstrategie moet kunnen aanpassen aan je coachee. Opvallend is dat in de antwoorden van de respondenten vaak naar voren komt dat coaches dit niet regelmatig doen. Er is blijkbaar een discrepantie tussen de invulling van de coaches en de beleving hiervan van de coachees.

Respondenten blijken het daarnaast moeilijk te vinden uit zichzelf aan te geven wat wel gewenst is:

*Respondent 12: "Ik heb wel eens meegemaakt dat iemand er van uit ging dat ik al heel veel wist. Toen was ik nog A1 en dan zegt iemand: je moet dit en dit doen en ga je gang en dan is het soms wel lastig om aan te geven van: ik heb dit nog nooit gedaan en het is niet duidelijk, want het is anders dan bij een andere klant".*

Ervaren wordt dat verwachtingen niet worden uitgesproken, met als gevolg dat zowel coach als coachee niet weet waar hij of zij aan toe is. Zo wordt ook niet altijd gepeild of een coachee de opdracht al eens gedaan heeft bij een andere klant. De algemene tendens onder Associates is dat je wel erg sterk in je schoenen moet staan om te zeggen dat je iets wilt of juist iets niet wilt. Het wordt

als lastig ervaren om deze afspraken te maken en verwachtingen uit te spreken (zie bovenstaand citaat).

Daarnaast blijkt dat er een discrepantie is tussen de invulling en beleving van coaching wat betreft het reviewen van het werk. Onderdeel van (job)coaching is het bespreken van het afgeleverde werk. Uit de gesprekken blijkt dat er veel behoefte is aan het reviewen van het werk, maar dat het er vaak bij inschiet vanwege tijdsgebrek:

*Respondent 6: "En wat ik ook nog merk is dat het werk dat ik heb gedaan pas nadat ik bij de klant heb gezeten, dat het dan pas wordt gereviewed. Maar het zou wel prettig zijn als dat al gedaan wordt in die weken dat je daar zit. Dat je toch wat terugkoppeling krijgt. Daar leer je ook weer veel meer van."*

Het doel van het reviewen is voor de Associates en Senior Associates het leren van de eventuele fouten die gemaakt zijn en ook om de goede werkzaamheden te evalueren. Ook de meeste Assistant Managers, Managers of Senior managers zien de relevantie van het reviewen in en daarom wordt dit volgens hen ook regelmatig gedaan:

*Respondent 14: "Ik vind van niet. Ik maak er tijd voor. Kijk, je moet gewoon...ja, verzinnen wat jij het belangrijkste vindt. Ik vind coaching gewoon heel belangrijk in mijn werk."*

Een enkeling geeft aan dat er voor het reviewen niet altijd tijd is en ook geen noodzaak:

*Respondent 9: "En daar is niet altijd tijd voor en het hoeft ook niet met al het werk..."*

#### **4.2.3 De discrepantie**

Uit bovenstaande voorbeelden blijkt dat er een discrepantie bestaat tussen de invulling en beleving van de coaching. Regelmatig wordt ervaren dat coaches niet altijd doen, wat ze zeggen te doen. Is de tijd genomen om het goed uit te leggen of is er snel doorheen gegaan? Uiteindelijk worden de werkzaamheden van de coachee wel uitgevoerd, maar tegelijkertijd ervaart de coachee dat het achterwege laten van het reviewen niet bijdraagt aan zijn leerproces, een van de hoofddoelen van coaching. Waarom gaat het dan toch mis?

Een van de grootste problemen die worden ervaren binnen de coaching is het tijdgebrek. Een topic dat hier mee samenhangt is de eigen agenda van de coach. Omdat deze topics een rode draad vormen binnen de resultaten, wordt hier in een volgende paragraaf dieper op ingegaan.

### **4.3 Het formele versus het informele traject van coaching**

Het tweede veelvuldig besproken thema in de gesprekken is het onderscheid tussen het formele traject en het informele traject van coaching. Hierbij werd gesproken over het coachingsmodel van PwC en de inrichting van het model. Verschillende belangen die de respondenten aan zowel het formele als het informele traject hechten, kwamen naar voren. Wat zegt dit over de behoefte aan een bepaalde vorm van coaching?

### 4.3.1 Het formele traject van coaching

Uit de documenten over coaching blijkt dat ieder jaar in ieder geval drie formele coachingsgesprekken gevoerd moeten worden. In de periode mei/juni is er een beoordelings- en ontwikkelgesprek met een performance coach en aanvullend met een senior manager of mogelijk een partner/director. In september volgt dan een doelstellingengesprek met een performance coach. En in de periode november/december volgt een careermanagementgesprek met een careercoach. Uit de gesprekken met de respondenten blijkt dat de meesten twee formele momenten van (performance) coaching hebben. Het gesprek met de career coach lijkt vaak te ontbreken. Ook bij een Senior Manager:

*Respondent 5: "Ik heb zelf maar 1x een meeting gehad met mijn career coach maar dat was eigenlijk niet echt zinvol."*

Ongeacht of de formele structuur op bovenstaande manier uitgevoerd wordt, kwam uit de gesprekken naar voren dat de formele structuur voornamelijk als een formaliteit wordt ervaren. Aangegeven wordt dat je per sector (dus bijvoorbeeld Financial Services) met een relatief kleine club samenwerkt, waardoor je als coach vaak wel weet wat er speelt. Daarnaast geeft een Senior Manager aan dat mensen binnen PwC zelf hun plek kunnen vinden en als het niet goed gaat, dat de probleemgevallen vanzelf aan het licht komen:

*Respondent 5: "Kijk, we hebben heel veel goede mensen en de meesten die vinden toch wel zelf hun plek binnen de organisatie. De meesten komen niet of nauwelijks bij je en dan weet je wel dat het goed met ze gaat als je ze 2 keer per week op de gang spreekt. En de probleemgevallen komen vanzelf wel binnen de organisatie bovendrijven."*

Toch blijkt dat er behoefte is aan een bepaalde vorm van formaliteit. Ten eerste omdat bij een formele regeling coaching een plaats krijgt in de organisatie. De ervaring leert dat het belangrijk is om te coachen, maar dat het lastig is om dit binnen een grote organisatie als PwC te organiseren. Het tweede punt waardoor de formele structuur als essentieel wordt ervaren is dat het hierdoor uitgesloten wordt dat mensen buiten het systeem kunnen vallen. Een aantal respondenten geeft aan dat niet iedereen even assertief is en dat het daarom goed is dat er een formele structuur is:

*Respondent 14: "Ja en dat moet, want anders kunnen mensen buiten het systeem vallen hier...Als ik iets nodig heb dan vind ik iemand die mij kan helpen. Maar er zijn natuurlijk mensen die dat niet doen of niet aan iemand vragen en dan merk ik ook dat het zo belangrijk is.."*

Hierbij wordt in de gesprekken ook het thema PC&D (performance coaching & development) betrokken. PC&D's zijn de doelstellingen die je in samenwerking met je coach per jaar moet opstellen. Tijdens de formele coachingsmomenten worden deze besproken. De verandering van het invullen van twee naar vijf PC&D's per jaar, brengt met zich mee dat de inhoud van de formele momenten relevanter wordt.

### 4.3.1 Het belang van het informele traject

In tegenstelling tot het formele traject van de coaching, komt uit de gesprekken naar voren dat de informele contacten met collega's en coaches zeer waardevol zijn voor de coaching. Onder informele contactmomenten wordt door respondenten verstaan: telefoontjes, etentjes, hoe-gaat-het-gesprekken tijdens werkzaamheden en bijvoorbeeld lunchsessies. Het wordt door respondenten gewaardeerd als zijn of haar coach interesse toont. Deze interesse wordt voornamelijk geuit in de informele momenten. Bij gebrek aan coaching worden belangrijke issues ook besproken met andere collega's:

*Respondent 2: "Ik heb geen formele careercoach maar ik heb wel informele gesprekken met mensen die belangrijk zijn voor mijn carrière. Ik bespreek dat gewoon met anderen"*

*Respondent 7: "Ik spreek hem niet zo vaak maar ik heb wel andere managers die ik goed ken en waar ik dan aan vraag... en ik denk dat zij beter coachen...en dat is dan de informele coaching...."*

Bovenstaande citaten zijn een voorbeeld van wat wordt verstaan onder informele coaching. Zodra er issues zijn die coachees niet met hun coach bespreken, bespreken zij deze met collega's bij wie ze dit kwijt kunnen of bij mensen die directe hulp kunnen bieden. Ook als zij hun coach niet geschikt genoeg vinden, zoeken zij coaching bij iemand anders. Dit blijkt voornamelijk uit de zin: 'ik denk dat zij *beter* coachen' in bovenstaand citaat.

Een tweede reden waarom respondenten waarde hechten aan de informele coaching is de informele toon van de gesprekken die hiermee gepaard gaat:

*Respondent 7: "Wat we laatst ook hadden was een lunchsessie met een senior partner.. Dat is wel goed dat je ook eens een keer een informeel gesprek hebt met iemand. Kijk, dat met je jobcoach en je performance coach gesprek is toch vaak zo'n half jaarlijkse evaluatie en jaareinde evaluatie. En met zo'n lunchsessie spreek je elkaar toch wat meer echt, hoe het gaat enzo..dat is wel positief."*

Een groot deel van de respondenten hecht een grote waarde aan een informeel gesprek. De inhoud van deze informele gesprekken gaan voornamelijk over de dagelijkse bezigheden. Het 'meer echt' spreken van de collega (uit bovenstaand citaat) kan betekenen dat de behoefte hieraan in de coachingsgesprekken niet voldoende tot zijn recht komt.

### 4.3.2 De behoefte aan informaliteit

Hoewel het belang van de formele structuur naar voren kwam in de gesprekken, blijkt dat er een sterke behoefte is aan informaliteit binnen coaching. Onderstaand citaat heeft bijgedragen aan deze interpretatie.

*Respondent 14: "Want niets is zo fijn dat je gewoon iemand hebt waarbij je kunt zeggen van: hoe moet ik dit oplossen en even kan uithuilen bij wijze van spreken.."*

Door de respondenten wordt ervaren dat de informele gesprekken de kern van coaching vormen. Waarom is er behoefte aan informaliteit? Wat zegt dit over de manier waarop gecoacht wordt

binnen PwC? In hoeverre is het dagelijkse praatje bij de koffieautomaat over eventuele problemen een vorm van coaching? De informaliteit lijkt gekoppeld te worden aan het praten over persoonlijke issues. Respondenten ervaren het formele traject als essentieel, maar noemen het een praatje over hoe het gaat met iemand ook een welkome vorm van coaching. De volgende twee fragmenten uit één gesprek laten zien waar de link tussen informaliteit en het praten over persoonlijke issues vandaan kan komen. In het eerste gedeelte van het gesprek komt naar voren dat de respondent ervaart dat er een gebrek is aan persoonlijke coaching. De performance coaching is nu voornamelijk gericht op de performance, in plaats van de rol als 'vertrouwenspersoon':

*Respondent 2: "Ja, want de performance coach is nu dat het ook eigenlijk een beetje over je carrière gaat, dus niet in het algemeen maar echt over je performance en ik vind dat de persoon meer counseling coach zou moeten zijn. Ik vind eigenlijk het woord counselor beter, daar ben ik ook aan gewend...want dat je eigenlijk alles tegen je coach zou kunnen zeggen...ook privé, problemen met je privé leven".*

Later in het gesprek komt naar voren dat bij gebrek aan deze vorm van coaching de respondent zijn behoefte zoekt in de informele coachingscontacten:

*Respondent 2: "Ja dat vind ik, van de formele coach vind ik dat wel, maar als de coachee meer nodig heeft dan moet ie misschien meer informele coaching zoeken en dan met iemand anders gaan praten..."*

Onder andere uit dit gesprek blijkt de link tussen de behoefte aan persoonlijke coaching en informaliteit. Uit verschillende andere gesprekken blijkt dat de informele coaching ingezet wordt om even te praten over hoe het met iemand gaat en of er nog problemen zijn met collega's of andere privé issues. Volgens respondenten is de performance coaching, waarbij eigenlijk ruimte voor informaliteit zou moeten zijn, nu voornamelijk gericht op het bespreken van performance gerelateerde onderwerpen.

Opvallend is ook de term 'probleemgevallen' in volgend citaat:

*Respondent 5: "Kijk, we hebben heel veel goede mensen en de meesten die vinden toch wel zelf hun plek binnen de organisatie. De meesten komen niet of nauwelijks bij je en dan weet je wel dat het goed met ze gaat als je ze 2 keer per week op de gang spreekt. En de probleemgevallen komen vanzelf wel binnen de organisatie bovendrijven".*

Bovenstaand citaat wekt de indruk dat coaching in dit geval gebaseerd is op een probleemgerichte benadering in plaats van een oplossingsgerichte benadering zoals beschreven in de literatuur.

De twee thema's besproken in bovenstaande paragrafen zijn voornamelijk gericht op de inhoud van de coaching en de inrichting van het coachingsmodel. Zoals aangehaald in de inleiding, werden in een aantal gesprekken ook thema's genoemd die de coaching mogelijk kunnen beïnvloeden, maar die in eerste instantie niet opgenomen waren in de topiclijst. Deze thema's kunnen mogelijk nieuw licht werpen op de inzichten omtrent coaching.



## 4.4 De geschiktheid van de coach en de verdeling van de coachees

Twee veelbesproken thema's die met elkaar in verband gebracht werden zijn de mate van geschiktheid van de coaches en de verdeling van nieuwe coachees. Het merendeel van de respondenten gaf aan dat deze thema's direct invloed hebben op de coaching. Welke link is er tussen deze twee thema's en waarom wordt dit onderwerp zoveel besproken?

### 4.4.1 De geschiktheid van de coach

De geschiktheid van de coach wordt door de respondenten ervaren als een essentieel punt voor goede coaching. De geschiktheid wordt door respondenten beoordeeld aan de hand van de verschillende niveaus van coaching. De competenties van een jobcoach zijn anders dan de competenties van een performance coach (zie bijlage voor gewenste competenties). In praktijk wordt ervaren dat er niet bewust onderscheid gemaakt wordt tussen de verschillende niveaus en bijbehorende competenties:

*Respondent 16: "De skills van degene die coacht zijn ook niet volledig uitgerust. En daar is wel op getraind, maar het is niet duidelijk dat je moet schakelen tussen bepaalde issues die je coacht".*

Daarnaast is een groot punt van kritiek dat er niet geëvalueerd wordt op het gebied van coachingskills. De meeste respondenten geven aan dat dit wel nodig is om de coaching meer te kunnen controleren. Als een coach niet goed functioneert, moet dat verbeterd worden. En op dit moment wordt ervaren dat hier niet naar gekeken wordt. Daarnaast vragen veel medewerkers zich af of je geen schifting moet maken tussen meer of minder geschikte coaches. Niet iedereen is geschikt en de vraag is of iedereen het wel kan leren. Aan de inhoud van de cursussen ligt het niet, maar de vraag is voor veel respondenten of je aan de hand van cursussen de kwaliteit van coaching aanscherpt:

*Respondent 17: "Maar ik denk ook niet dat je trainingen moet krijgen, want op een gegeven moment denk je ook van: leuk al die rollenspellen, maar ik denk dat iedereen het concept aan sich ook wel begrijpt. Je moet het gewoon doen".*

*Respondent 14: "Want je kunt wel een cursus gaan geven aan A2's, maar een cursus helpt pas als mensen er zich bewust van zijn wanneer ze dat moeten inzetten. En dat is het grootste probleem, je moet ook de rust hebben om dat in te voeren".*

De kwaliteit van een goede coach wordt vooral bepaald door het niveau van kennis. Het doel van coaching blijft voor de meeste respondenten voornamelijk leren (door te begeleiden bij het werk) en ontwikkelen. En om dat doel te bereiken moet een coach minstens 2 functieniveaus hoger zijn, zowel volgens het model van PwC, als volgens de voorkeur van de respondenten. De reden hiervoor is dat de respondenten constant willen blijven leren. Medewerkers hoger in de organisatie hebben die kennis in huis en weten welke kennis nodig is om door te groeien, vinden zij. Het probleem dat ervaren wordt op dit gebied is dat op een bepaald niveau die kennis afneemt. Dat wil zeggen dat vakkennis afneemt naarmate je hoger in de organisatie komt. Er komt een moment dat een coachee qua kennisniveau te dicht bij de coach komt te staan. Men ervaart dat de coach niets meer toevoegt, zowel op jobcoaching niveau als op performance coaching niveau:

Respondent 2: *“Op een gegeven moment ben je gewoon gewend aan dat de mensen boven je niet meer weten dan jij..En dan wil je dat op een gegeven moment iemand naar je werk kijkt en zegt van: ok, dit moet je beter doen, dit had beter gekund...want daar leer je van”.*

Respondent 14: *“Er komt gewoon een keer een moment waarop je senior en jij te dicht op elkaar komen te staan. En dan heb ik gewoon liever coaching van iemand hoger in de boom, want die weet gewoon wat belangrijk is. En dan als je een beoordeling krijgt van een senior manager, die kan dan zeggen van: je verbeterpunten richting senior manager zijn dit en dit. Kijk en als ik van een manager een beoordeling krijg dan denk ik echt van: ja...ehhhh..dat weet ik ook wel...en dat voegt niets toe.”*

Een ander belangrijk punt dat door respondenten werd aangestipt, is de behoefte aan een externe coach. Een aantal respondenten, vanaf het niveau van Assistant Manager, geeft aan dat een interne coach niet altijd geschikt is vanwege het feit dat je met iemand samenwerkt of omdat je niet alles kunt bespreken met iemand die automatisch ook de belangen van PwC behartigt.

Respondent 1: *“Ik zeg wel gewoon wat ik vind, maar uiteindelijk zijn er wel bepaalde principes of dingen die niet horen omdat je op een bepaald level zit. Terwijl het misschien wel even handig is om met een bepaalde blik die nodig is te kijken, omdat je er zelf niet uit komt.”*

Respondent 10: *“Ehm, misschien dat ie objectiever is in die zin. Kijk, als je een coach hebt binnen PwC dat ie uiteindelijk toch ook de belangen van PwC behartigt. Wat natuurlijk normaal gesproken ook volkomen begrijpelijk is. Terwijl je je uiteindelijk wel eens kan afvragen of dat voor jou de beste opties zijn.”*

#### **4.4.2 De verdeling van de coachees**

Hoe komt het dat veel coaches niet geschikt zijn volgens een groot deel van de respondenten? Ook hierover is gesproken in de gesprekken. Een belangrijk punt van kritiek op coaching betreft de verdeling van de coachees. Uit bovenstaande citaten is al af te leiden dat niet iedere coach geschikt is en dat dit invloed heeft op de kwaliteit van de coaching. In deze paragraaf blijkt bovendien dat niet iedere coach matcht met iedere coachee. Dit heeft enerzijds te maken met de geschiktheid van de coach, maar anderzijds ook met de manier waarop coachees verdeeld worden onder de coaches.

Uit de gesprekken blijkt dat op dit moment coaches en coachees in principe aan elkaar toegewezen worden. Elk jaar wordt gekeken hoeveel nieuwe coachees er zijn en welke performance coach wordt toegewezen. Zo ook op het niveau van careercoaching. Op deze manier worden de nieuwe coachees verdeeld onder de beschikbare coaches. Op het niveau van jobcoaching gaat dit anders. Een jobcoach is vaak een senior van een team, waarvan iemand deel uitmaakt. Hier hangt het volgens de respondenten af van de teamopbouw. Onderstaand citaat geeft ook de kritiek hierop weer:

Respondent 12: *“Ja, soms is het een heel nieuw team en dan ken je elkaar niet. Dan moet je gewoon zeggen van jij coacht hem en jij hem enzo. Kijken hoe de teamopbouw is. Alle mensen kunnen niet samenwerken, dat is zo.”*

De keuze voor een jobcoach is dus afhankelijk van de personen die op een team zitten. Een groot aantal respondenten geeft aan dat je niet met iedereen kan opschieten, maar dat je hier mee om moet kunnen gaan:

Respondent 9: *“Ik heb wel eens wat mensen waarvan je denk..ja daar kan ik niet zo goed mee opschieten. Maar ik denk dat dat wel iets is waarmee je als je bij PwC werkt daar mee om moet kunnen gaan.”*

De manier waarop een jobcoach wordt toegewezen is volgens een aantal respondenten niet ideaal, maar vormt ook geen grote belemmering. Als het gaat om performance coaching is door een aantal respondenten wel veel kritiek op de willekeurige toewijzing van een coach:

Respondent 10: *“Als ik kijk naar de performance coach die mij is toegewezen toen ik hier binnen kwam, dan weet je meteen dat er nog nooit iemand heeft nagedacht of die persoon bij me past. Want dat was het totaal niet.”*

Want, zeggen sommigen, er wordt te weinig gekeken naar wat een goede performance coach zou kunnen zijn voor nieuwe medewerkers. Ook gaven enkele respondenten aan dat het populair is om performance coach te zijn. Gevolg hiervan zou kunnen zijn dat selectief gekeken wordt naar de geschiktheid van een performance coach. Het belang van een goede performance coach wordt in verschillende gesprekken naar voren gebracht:

Respondent 5: *“Dus het is de meest belangrijke persoon in jouw ontwikkeling binnen PwC. Het minste wat we kunnen doen is als er iemand binnen komt in september kijken waar die gene bij past en wie zijn performance coach wordt. Wie zou een goed persoon zijn om hem te begeleiden.”*

De verdeling van de coachees heeft ook te maken met hoeveel tijd iemand voor een coachee heeft. Volgens enkele respondenten zou bij de verdeling van coachees op drie punten gelet moeten worden: verdeling op basis van karakter, op basis van beschikbaarheid en op basis van vrijwillige keuze. Deze drie punten zouden met zich mee brengen dat hierdoor betere chemie tussen coach en coachee is, dat een coach voldoende tijd heeft voor een coachee, in plaats van het verdelen van zijn tijd over 4 coachees. Bovendien zou een vrijwillige coach meer gemotiveerd en betrokken zijn. Ook zouden coachees vaker de mogelijkheid moeten krijgen om te kiezen. Dit gebeurt nu wel, maar te weinig, zeggen meerdere respondenten.

Hierbij wordt wel als probleem ervaren dat op hoog niveau (vanaf Manager) vrij weinig ‘goede coaches’ beschikbaar zijn.

Respondent 14: *“Er zijn maar weinig mensen op hoog niveau die beschikbaar zijn en ook... Dat blijft gewoon moeilijk. Ik denk zeker als ik kijk naar de mensen boven mij dan zijn er niet veel mensen waarvan ik zeg: die wil ik wel als coach. Ik zou bijvoorbeeld het liefst een vrouwelijke coach willen, maar die zijn er gewoon weinig”.*

In het bovenste citaat wordt de voorkeur uitgesproken voor een vrouwelijke coach. Doel van coaching in dit geval is het volgende:

Respondent 14: *“Nou ik vind dat coaching bijvoorbeeld niet afhangt van performance, maar gewoon als je ergens mee zit dat je dan die coaching kan hebben en advies kan geven en dat hij of zij dan ook weet dat ie bij je terecht kan”.*

De vrouwelijke coachee vindt dat een vrouwelijke coach beter op deze behoefte aansluit, doordat zij zich meer kan inleven in de situatie van de vrouwelijke coachee.

#### **4.4.3 De inrichting van de coaching**

Bovenstaande thema's beschrijven de behoefte aan een geschikte coach. De geschiktheid van je coach bepaalt voor een groot deel de kwaliteit van de coaching. De coachende manier, aan de hand van vragen stellen en de coachee laten denken, schiet er volgens enkele respondenten bij in als er geen klik is tussen de coach en de coachee:

Respondent 6: *“Ik denk trouwens wel dat op het moment dat het niet klikt, je sneller instructief wordt dan echt coachend”.*

Op dit moment is het zo dat in eerste instantie coachees worden toegewezen aan een coach. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat dit als belemmerend wordt ervaren. Het lijkt dat iedereen bij PwC coach wordt, ongeacht of iemand dat wil of niet. Ervaren wordt dat binnen de inrichting geen ruimte is voor vrijwillige keuze.

Na bestudering van documenten blijkt dat het coachen bij de competenties van een professional hoort. Coaching hoort (vanaf senior niveau) bij je takenpakket. Dit kwam niet in de gesprekken naar voren. Opvallend is dat je bij PwC beoordeeld wordt aan de hand van competenties. De beoordeling op coachingskills ontbreekt echter volgens de respondenten.

### **4.5 Coach versus beoordelaar**

De geschiktheid van de coach, zowel op kennisniveau als op het niveau van de klik tussen coach en coachee, blijkt volgens een groot aantal respondenten dus invloed te hebben op de coaching. Een logische stap zou zijn dat er gewisseld wordt van coach bij onvoldoende klik, zodat wel een geschikte coach gevonden wordt. In deze paragraaf blijkt inderdaad dat een groot aantal respondenten dit een logische stap vindt. Echter, hierbij worden een aantal essentiële belemmeringen ervaren.

#### **4.5.1 Wisselen van coach**

In bovenstaande paragraaf over de geschiktheid van de coach wordt onder andere gesproken over de klik met een coach. Het onderwerp dat door een groot deel van de respondenten hieraan gekoppeld werd, is het wisselen van de coach. Respondenten gaven aan dat het mogelijk is om van (performance of career) coach te wisselen als het niet klikt. De vraag is of dit ook echt gedaan wordt? Op het niveau van jobcoaching gaven enkele respondenten aan dat niet gewisseld kan worden. Dit heeft volgens deze respondenten te maken met de teamopbouw. Op elke klant werk je samen met een vast team. De meeste associates worden op de job gecoacht door een senior in dat team. Ervaren wordt dat er dan professioneel met elkaar omgegaan wordt. Daarnaast geven respondenten aan dat je maximaal 3 weken samen op een klant werkt, waardoor het ontbreken van een klik niet als groot probleem wordt ervaren.

Professioneel blijven speelt hierbij wel een grote rol, zeggen de meeste respondenten, omdat de relatie met je coach invloed heeft op je beoordeling. Ervaren wordt dat de relatie met je jobcoach uiteindelijk terug komt in de beoordeling, omdat de jobcoach de coachee uiteindelijk on de job beoordeelt.

*Respondent 9: "De overall relatie met de senior komt gewoon terug in de beoordeling van die senior. Als hij er een a-relaxed gevoel over heeft of denk van he, wat was ie traag of wat heb ik lang staan uitleggen, dan krijg je gewoon een minder goede beoordeling. Dan krijg je daar wel kanttekeningen bij. Op het moment dat het je gevraagd wordt en je doet het gewoon helemaal goed, en de relatie met iemand verloopt goed, dan heeft dat wel invloed."*

Op het niveau van performance coaching is iets anders aan de hand. In de gesprekken kwam naar voren dat het in principe mogelijk is om van coach te wisselen. Op de vraag of er ook echt gewisseld werd, waren de meeste antwoorden minder overtuigend. Er wordt bijna niet gewisseld van coach. De reden waarom mensen nu wel wisselen van coach blijkt vaak een praktische reden. Als de coach of coachee naar het buitenland gaat of overstapt naar een andere industrie wordt van coach gewisseld. Een aantal respondenten gaf aan dat overgang vaak 'goed uit komt', zodat er van coach gewisseld kon worden. De praktische reden speelt een belangrijke rol bij het wisselen van coach:

*Respondent 2: "Ik heb gevoel dat je altijd een goede reden moet hebben, maar soms kan het zijn dat het niet klikt..Niet met alle mensen komt het goed uit. Maar ik denk dat iedereen een goede praktische reden moet vinden, want dat maakt het gemakkelijker."*

De praktische reden geldt in de meeste gevallen als een gerechtvaardigde reden om te wisselen van coach. Het wisselen van coach, bijvoorbeeld vanwege het ontbreken van een klik, is volgens een aantal respondenten een taboe. Het wordt niet gedaan om verschillende redenen. Sommige respondenten kunnen deze reden niet benoemen en geven aan 'dat je dat gewoon niet doet'. Ze ervaren dat dit niet in dank afgenomen wordt.

*Respondent 1: "Ik heb het een keer gedaan, maar dat wordt je niet in dank afgenomen. Dat is wel moeilijk hier. Uiteindelijk wordt het wel gezegd, maar het wordt meestal niet gedaan... Als SA ofzo qua coach verandert.. dat... nee.."*

Bij dit topic wordt een bepaalde barrière ervaren. In de gesprekken is ook gesproken over de reden hier van. Een aantal respondenten denken dat het wisselen betekent dat de relatie met de coach verslechtert. In de toekomst zou het kunnen voorkomen dat je opnieuw samen moet werken met die persoon en het wisselen zou de relatie niet ten goede komen. Daarnaast word je door je coach beoordeeld, zeggen ze. Hierdoor heeft men het gevoel dat je de relatie goed moet houden. Tevens tonen een aantal respondenten enige loyaliteit tegenover de coach. Een coach steekt veel tijd en aandacht in een coachee en daarom is het moeilijk om te wisselen.

*Respondent 14: "Nee, maar ik denk dat daar gewoon een aantal barrières in zitten. Het voelt voor sommige mensen toch als een soort verraad. Kijk, je counselor kijkt gewoon ook veel dingen van je na. En als ie daar tijd in gestoken heeft dan zeg je niet zo snel van: ok, nou fijn"*

*dat je het nagekeken hebt, maar ik ga nu naar iemand anders. Ja, das een beetje het stank voor dank idee.”*

#### 4.5.2 Kritiek geven en vragen stellen

Behalve een drempel om te wisselen van coach, ervaart een groot aantal respondenten ook een drempel bij het uiten van kritiek op hun coach. In de gesprekken is heel duidelijk naar voren gekomen dat het moeilijk is om kritiek te geven op je coach.

*Respondent 17: “Ik denk dat het moeilijk is omdat het moeilijk is om kritiek te geven, negatieve feedback. In dat opzicht mogen we als organisatie...we zijn gewoon wat te soft met z’n allen. We vinden het nog te moeilijk om kritiek te geven.”*

Een punt dat hierbij naar voren kwam is dat coachees het vaak niet durven aan te geven als de coach iets vertelt wat al bekend is bij de coachee. Het afremmen van de coach of zeggen dat iets niet duidelijk is, wordt als vervelend ervaren. Uit de gesprekken kwam naar voren dat coachees er veel aan doen om de relatie met de coach goed te houden. Kritiek geven kan die relatie beïnvloeden, zeggen een aantal respondenten. Een enkeling zet vraagtekens bij de relatie tussen het geven van feedback en de beoordeling. De coachee heeft het idee dat het geven van negatieve feedback invloed heeft gehad op zijn/haar beoordeling.

*Respondent 15: “Je moet ook wel eens feedback geven en dat had ik eigenlijk ook een paar dagen voor dat ik mijn feedback kreeg gegeven. Dus misschien heeft dat er ook mee te maken. En ik had toch zoiets van: Hmm misschien dat dat net een beetje meer invloed heeft gehad daarop. En toen zei m’n performance coach: ja het mag eigenlijk niet, maar je ziet toch wel eens dat dat gebeurt en dat het inderdaad daar door komt..Dus misschien speelt dat wel mee..”*

Een andere drempel die ervaren wordt door een aantal respondenten (voornamelijk Associates) is de mate waarin je vragen kunt stellen aan een coach. Als het gaat om jobcoaching en het leren van bijvoorbeeld bepaalde ‘audit procedures’ is vragen stellen en vragen om coaching voor de meeste Associates moeilijk. Een aantal respondenten ervaart dat vragen stellen mag, maar niet te veel vanwege het tijdgebrek. Daarnaast ervaren zij vaak de reactie van de coach op een vraag niet als positief:

*Respondent 9: “Dat je gewoon denkt van ja, ik snap wel wat er gedeeltelijk moet gebeuren maar dat je toch nog even iets vraagt en dat mensen dan denken dat je a) dat je dom bent b) dat je irritant bent of c) dat het te veel tijd kost of zoiets. Dat je ziet aan ze dat ze denken: ik heb het je al uitgelegd en nu moet het goed zijn”.*

Niet alleen op het niveau van Associate wordt dit ervaren. Een aantal Senior Associates ervaren dat je vrij weinig vragen mag stellen op hun niveau. Een aantal respondenten heeft het gevoel dat je op senior niveau praktisch alles moet weten en dat vragen stellen niet vanzelfsprekend meer is.

*Respondent 6: “Als je hulp nodig hebt dan moet je het vragen, maar in mijn functie heb ik het gevoel dat als je dit niveau hebt is het lastig om informatie te vragen zeg maar. Dat je het*

*toch voornamelijk meer zelf moet doen. Bepaalde verwachtingen van mensen en ook gewoon ongeduldigheid als het vraagt van: dat moet je toch weten of ik heb daar helemaal geen tijd voor en geen zin in."*

### 4.5.3 De coach als objectieve beoordelaar

Binnen de coaching bij PwC worden dus een aantal drempels ervaren. De gemene deler in de bovenstaande barrières is de koppeling met de rol van de coach als beoordelaar. Respondenten hebben het idee dat de mate waarin je vragen stelt en het geven van kritiek beiden invloed hebben op de relatie met de coach. Daarnaast blijkt uit de onderstaande citaten dat ook de relatie met de coach invloed heeft op de beoordeling van de coachee. Dit werkt volgens een aantal respondenten ook de goede kant op. Dus als de relatie wel goed is en de coachee zelfstandig is of zijn/haar opdrachten kan uitvoeren, is het fijn dat de coach je beoordeelt. Gaat dit niet goed, dan wordt de rol van de coach als beoordelaar als negatief ervaren. Dat dit onderwerp erg belangrijk is voor de respondenten blijkt ook uit de volgende citaten:

*Respondent 7: "Je krijgt zeg maar appraisals, dit zijn beoordelingen per klant...en die worden dit jaar samengevat door je performance coach. En dat is best wel belangrijk, omdat dat de input is voor je benchmark meeting. Daar wordt bepaald wie welke rating iemand krijgt. Dus laat ik het zo zeggen..als iemand een goed gevoel over jou heeft, zul je dat meer gereflecteerd zien in je summary dan dat je als iemand over je denkt van wat een eikel is dat eigenlijk..."*

*Respondent 9: "De overall relatie met de senior komt gewoon terug in de beoordeling van die senior. Als hij er een a-relaxed gevoel over heeft of denk van he, wat was ie traag of wat heb ik lang staan uitleggen, dan krijg je gewoon een minder goede beoordeling. Dan krijg je daar wel kanttekeningen bij. Op het moment dat het je gevraagd wordt en je doet het gewoon helemaal goed, en de relatie met iemand verloopt goed dan heeft dat wel invloed."*

Een punt dat aangehaald wordt door enkele respondenten is de objectiviteit van de coaching. Er worden vraagtekens gezet bij de objectiviteit van de coaching en het feit dat er veel ruimte is voor interpretatie:

*Respondent 7: "Nou kijk, voor de beoordeling hier is niet echt iets van een standaard. Je hebt best wel veel ruimte voor interpretatie en je hebt best wel veel ruimte voor je sommige dingen opschrijft. Dus dan krijg je verschillen in beoordelingen."*

De inhoud van de citaten is zo treffend dat dit het grote aantal citaten over dit onderwerp in deze paragraaf verklaard.

In hoeverre kun je hier spreken van objectieve coaching? Krijgen de coachees genoeg ruimte om vragen te stellen of worden er door de coachees strategische keuzes gemaakt om er voor te zorgen dat de beoordeling optimaal is? Dit komt terug in de conclusie van dit onderzoek.



## 4.6 De invloed van de organisatiestructuur op coaching

Het thema beoordeling werd in eerste instantie niet direct gekoppeld aan coaching, vanwege het ontbreken van dit thema in de literatuur. In de praktijk blijkt dat dit wel degelijk invloed heeft op de coaching. Het thema organisatiestructuur is ook een thema dat niet direct gekoppeld werd aan coaching, om dezelfde reden. In dit hoofdstuk blijkt dat onderdelen van de organisatiestructuur, zoals tijdsgebrek vanwege het systeem van het werken met declarabele uren, het gebrek aan budget voor coaching en de eigen agenda van de coach, wel degelijk invloed hebben op de coaching.

### 4.6.1 De cruciale rol van tijd

Het thema 'tijd' is het meest besproken thema dat naar voren kwam tijdens de gesprekken, zoals ook te zien is bij voorgaande thema's. Opmerkelijk is dat alle respondenten tijdsgebrek genoemd hebben als belemmering voor goede coaching. Iedere respondent geeft aan dat er geen tijd is voor coaching vanwege strakke deadlines en bijbehorende werkzaamheden. Gevolg hiervan is dat coaching er bij in schiet, omdat deze werkzaamheden als belangrijker worden ervaren dan coaching.

*Respondent 13: "Nouja, het werk gaat altijd voor. Alles wat erbij komt..al die deadlines enzo. En dit is niet echt zo'n strak ding dat je moet doen. Al die verplichte dingen gaan gewoon voor. Dat is het probleem denk ik".*

Bovenstaand citaat aan dat een aantal respondenten coaching niet als verplichte taak ziet. Daarbij gaven enkele respondenten (voornamelijk Associates) aan dat, vanwege het gebrek aan tijd, het werk niet altijd wordt gereviewed. Hierdoor ontbreekt de feedback op gestelde doelen. Bovendien ervaren enkele respondenten dat je daardoor ook vast kan komen te zitten in je werkzaamheden. Dit wordt als negatief gezien voor de kwaliteit van de jobcoaching, omdat de leercurve dan niet voldoende stijgt. Ook de manier waarop gecoacht wordt, verandert naarmate het gebrek aan tijd toeneemt. De manier waarop eigenlijk gecoacht zou moeten worden (non-directief, aan de hand van het stellen van vragen) maakt plaats voor de meer instructieve vorm van coaching.

*Respondent 6: "Nouja, als je het druk hebt begin je meer naar instrueren dan naar het coachen toe te gaan omdat je dan aan kan geven van dit is wat ik wil en dit is wat ik verwacht, doe het maar."*

Respondenten geven aan dat de instructieve variant van coaching sneller gaat dan de in eerste instantie bedoelde non-directieve variant. Door instructies te geven wordt tijd gewonnen en zijn de werkzaamheden eerder af, zeggen ze.

*Respondent 6: "Als je iemand echt goed wilt coachen dan ben je meer tijd kwijt aan je werk dan als je het zelf had kunnen doen."*

Ook al zijn respondenten zich bewust van de bijbehorende consequenties, op dat moment gaat de prioriteit uit naar de deadlines bij de klant.



Opmerkelijk zijn de meningsverschillen hierover. Enerzijds geeft een deel van de respondenten aan dat hier niets aan te doen is en dat dit geaccepteerd moet worden. “Er blijven altijd deadlines en op deze manier functioneert deze organisatie goed”, vinden sommigen.

*Respondent 7: “Maarja, als je bezig bent met een klant die eisen stelt en meetings plant dat wordt het gewoon heel lastig om het anders te doen. Je houdt gewoon die tijdsdruk. Soms moeten mensen even wachten of moet iemand anders even coachen. Ik denk dat we mensen daar bewust van moeten maken en accepteren dat dat er zo is.”*

Anderzijds heerst de mening dat het een kwestie is van tijd maken en nemen. De respondenten die dit vinden, zijn zich ook bewust van de deadlines, maar vinden het niet acceptabel dat dit ten koste gaat van de coaching. Een aantal respondenten vindt dat het belang van coaching moet worden benadrukt.

*Respondent 16: “En een van de problemen is wel dat er tijdgebrek is. De persoon die coacht moet ook bewust zijn van hoe belangrijk het is en dan maak je er wel tijd voor.”*

De tijd nemen voor coaching gaat daarnaast voor een aantal respondenten gepaard met het inplannen van coachinggesprekken. Want, ervaren zij, als deze daadwerkelijk gepland worden, dan wordt er over het algemeen ook gecoacht. Een moment coaching tussendoor, zonder dit gepland te hebben, zit er vaak niet in, is de ervaring van een groot aantal respondenten.

*Respondent 4: “En als je echt op een klant werkt dan merk je dat mensen gewoon geen tijd meer hebben...Als je het niet plant en gewoon eens vraagt dan krijg je vaak de reactie van: daar heb ik nu echt geen tijd voor hoor. Ja en dat hou je dan toch...”*

Noodzakelijk voor coaching is het plannen van een afspraak. Maar, zeggen een groot aantal respondenten, coaching wordt te weinig ingepland en er wordt niet voldoende tijd voor vrij gemaakt. Hierdoor worden er ook vraagtekens gezet bij het belang dat aan coaching wordt gehecht.

*Respondent 9: “Ehmm, het rare is..als we het over on the job coaching hebben en we het zo belangrijk zouden vinden dan zouden we vind ik daar wel wat tijd in kunnen plannen, zeker aan het begin van een audit of wat dan ook. Als je ergens komt, wordt er al behoorlijk gedrukt door de managers op de senior associates en die weer op de assistant managers enzo. Van dan en dan moet je dat inleveren en wil ik dat zien. En die willen dan ook gelijk aan de slag gaan en ook gas geven.”*

#### **4.6.2 Budgettering**

Als antwoord op de vraag waarom er dan geen voldoende tijd vrij gemaakt wordt voor coaching, werd door een aantal respondenten het volgende thema aangehaald: het beschikbare budget voor coaching. De respondenten die dit onderwerp aanhaalden, zijn Managers en Senior Managers. Ervaren wordt dat bij de kostenberekening voor de klant te weinig budget beschikbaar is voor coaching.

Respondent 16: *“Een ander punt is dat er niet voor wordt gebudgetteerd. Dat is ehm ...als je een budget op stelt dan gaat het om de vaste activa, de vaste lasten bla bla bla...en er is dan geen extra tijd voor coachen..”*

Respondent 6: *“Wat je vaak merkt is dat al bij het budget maken relatief weinig tijd in is gebouwd voor coaching. Het is natuurlijk ook een budget kwestie, want als ik iemand coach dan kost dat tijd en dat gaat ten koste van het budget. Want dan schrijf ik natuurlijk wel die uren op de klant en dan is de realisatie van de klant lager. Op dat niveau wordt er waarschijnlijk al te weinig rekening mee gehouden”.*

Doordat er te weinig budget is ingebouwd voor coaching is er ook geen ruimte voor extra coaching en aandacht voor de leermomenten van de coachee, vinden ze.

### 4.6.3 Eigen agenda coach

Een laatste punt dat bijdraagt aan het gebrek aan tijd voor coaching betreft de eigen agenda van de coach. De coaching binnen PwC is zo ingericht dat elke medewerker, vanaf een bepaald niveau, coaching als taak erbij krijgt. Dit houdt in dat elke medewerker naast zijn eigen werkzaamheden een ander moet kunnen begeleiden. Door de meeste respondenten wordt ervaren dat deze constructie regelmatig problemen oplevert. Voor een coach is het zwaar om eigen werkzaamheden te combineren met het coachen van een medewerker. Eigen werkzaamheden gaan altijd voor, zeggen ze, omdat je daar als eerste op wordt afgerekend.

Respondent 2: *“En dan komt het vaak zo over van: oo, ik moet ook nog iemand coachen. Ja kijk, dat is als het druk is, want in eerste instantie wordt jij ook afgerekend op je eigen werkzaamheden.”*

Ook de coachee merkt dat de coaching belemmerd wordt door de agenda van de coach. Respondenten geven aan dat naarmate de Senior het drukker heeft de coaching afneemt. Het gevolg hiervan, volgens respondenten, is dat zij geen vragen meer kunnen en durven te stellen aan hun coach.

Respondent 12: *“Soms dan ehmmm...ja als iemand heel erg alleen maar...bijvoorbeeld met zijn eigen werkzaamheden bezig is. Dan merk je gewoon soms dat het wat lastiger wordt van: o kan ik dat wel vragen...en dan zijn ze heel druk bezig ofzo...”*

Deze barrière gaat weg als de coach wel tijd heeft:

Respondent 12: *“Dan durf je ook makkelijker dingen te vragen. Als iemand ook alleen maar continu met z'n werk bezig is, dan heb je er gewoon weinig contact mee..en dan vraag je gewoon niet zo veel...”*

### 4.6.4 De invloed van de organisatiestructuur

Bovenstaande topics hebben allen gemeen dat het kenmerken zijn van de organisatiestructuur. PwC is een organisatie met als kenmerk dat er bij klanten gewerkt wordt met declarabele uren. Dit zijn de uren die je als professional kan doorberekenen aan de klant. De invloed op coaching is als volgt:

jobcoaching vindt plaatst on the job, dus bij de klant. Elk uur dat besteed wordt aan coaching moet dan ook in rekening gebracht worden bij de klant. Maar daarbij werkt PwC met een bepaald budget voor elke klant. Dit houdt in dat het aantal uren voor coaching ingepland moet worden in dit budget. Zoals hierboven beschreven, wordt ervaren dat er niet voldoende budget voor coaching is. Uit bovenstaande analyse is af te leiden dat dit een van de redenen is waarom er te weinig aandacht besteed wordt aan coaching. Daarnaast blijkt uit de analyse dat een andere reden is dat de coach zowel zijn eigen werkzaamheden heeft als zijn coachingstaken. Ook dit levert spanning op.

Uit de analyse blijkt dat de coaching wordt beïnvloed door de organisatiestructuur. Daarnaast blijkt dat dit door de ene groep respondenten geaccepteerd wordt, maar door een ander deel van de respondenten niet acceptabel gevonden wordt.

De kans is groot dat deze tweedeling ook op de werkvloer merkbaar is, waardoor er een scheve verhouding ontstaat in hoeverre prioriteit gegeven wordt aan coaching. Welk effect zou dit kunnen hebben op de kwaliteit van coaching en welke omstandigheden zijn er nodig, zodat de coaching uiteindelijk wel optimaal benut wordt? En vindt iedereen coaching wel zo belangrijk als gezegd wordt? Deze vraagtekens worden geplaatst, omdat uit enkele gesprekken naar voren komt dat respondenten zichzelf af en toe tegen spreken. Onderstaande citaten komen uit hetzelfde gesprek. In het begin van het gesprek geeft de respondent het belang van coaching aan:

*Respondent 7: "Wat ik ook belangrijk vind is uit te leggen hoe het past in het geheel van een opdracht. Omdat dat ten eerste maakt het tastbaarder en ten tweede maakt dat het interessanter voor de coachee, op het moment dat je begrijpt van waarom doe ik dit nou eigenlijk? Wat voegt dit toe aan het geheel wat we hier voor PwC nou voor de klant aan het doen zijn".*

Verder in het gesprek gaat het over de prioriteit die aan het reviewen wordt gehecht:

*Respondent 7: "Als iets kwalitatief hoogstaand snel moet worden afgeleverd dan is het zonde om dat nog een half uur door te nemen met iemand, dat ie daarvan wat leert".*

Deze uitspraken spreken elkaar wel degelijk tegen. In het eerste citaat geeft de respondent aan dat bekend is op welke manier coaching ingevuld moet worden en welke aanpak er nodig is. Uit het tweede citaat blijkt dat in geval van deadlines en andere belangrijke werkzaamheden geen prioriteit wordt gesteld aan coaching.

#### **4.7 Van analyse naar conclusie**

Bovenstaande resultaten van het onderzoek werpen nieuw licht op de inzichten rondom coaching in het algemeen. De beschrijving van de topics rondom het doel, de functie en de inrichting van het coachingsmodel binnen PwC geven een goed beeld van de manier waarop coaching binnen PwC ingezet wordt. In de conclusie wordt hierop ingegaan aan de hand van de beschreven literatuur in het theoretisch kader van dit onderzoek.

Opvallend hierbij waren de uitspraken gericht op de probleemgerichte benadering van coaching binnen PwC, de nadruk binnen de coaching op het verbeteren van performance en de behoefte aan informaliteit van een groot aantal respondenten.

Nieuwe inzichten voor de wetenschap en voor PwC vormen de nieuw aangehaalde thema's, zoals de invloed van de organisatiestructuur en de beoordeling op coaching. In de conclusie worden deze nieuwe inzichten tevens in het licht gehouden van bestaande literatuur. Opvallend hierbij zijn de drempels die de respondenten ondervinden bij het vragen stellen aan de coach, het kritiek leveren op de coach en het wisselen van coach. Gekoppeld hieraan wordt de invloed hiervan op de beoordeling en de vraagtekens die gezet worden bij de objectiviteit van de coaching.

Doel van de conclusie is antwoord te geven op de onderzoeksvraag. Ook de ervaringen die het afgelopen half jaar zijn opgedaan binnen de organisatie spelen een rol bij de interpretatie van de onderzoeksgegevens. In de hieraan gekoppelde discussie wordt ook ingegaan op de bredere betekenis van dit onderzoek, mede door te reflecteren op het onderzoeksproces en de opgedane ervaringen die een rol kunnen spelen bij de interpretatie van de onderzoeksgegevens.

## 5 | Conclusie en discussie

---

### 5.1 Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken is gebleken dat over coaching veel gezegd kan worden. Op basis van de onderzoeksresultaten uit vorige hoofdstukken worden in dit hoofdstuk conclusies getrokken die samen het antwoord vormen op de hoofdvraag van dit onderzoek:

“Wat is de ervaring van de werknemers van PwC Amsterdam PIE met betrekking tot de verschillende niveaus van coaching en wat is hun behoefte?”

Leidraad in dit onderzoek vormen de deelvragen, waaronder de empirische deelvragen:

1. Op welke manier wordt er binnen PwC gecoacht en welk doel beoogt men binnen PwC met coaching?
2. Wat is de ervaring van de werknemers met betrekking tot de huidige coaching?
3. Wat is de behoefte van de werknemers met betrekking tot de verschillende niveaus van coaching?

Omdat de resultaten deze deelonderwerpen in vele opzichten overlappen, worden de deelvragen niet apart beantwoord, maar wordt een compleet beeld geschetst.

In december 2007 is een nieuw coachingsmodel PwC-breed ingevoerd. De kern van dit model is dat alle medewerkers van PwC gecoacht worden op basis van drie verschillende niveaus van coaching (jobcoaching, performance coaching en career coaching). Op basis van de resultaten over het doel en de functie van coaching wordt eerst gekeken naar de manier waarop coaching ingezet wordt binnen PwC. De kern van dit hoofdstuk vormt de koppeling van de wetenschappelijke literatuur met de getrokken conclusies. Op deze manier kan aan de hand van wetenschappelijke onderbouwing gekeken worden naar de verbeterpunten omtrent de coaching binnen PwC.

### 5.2 Open deur of eyeopener?

Uit de antwoorden van de respondenten is een goed beeld naar voren gekomen hoe de coaching in de praktijk ingevuld wordt binnen PwC. Hierbij wordt gesproken vanuit de ervaring van de respondenten zelf en niet vanuit de manier waarop het bestaande coachingsmodel uitgevoerd zou moeten worden. Het coachingsmodel is in dit onderzoek niet als uitgangspunt genomen, omdat dit leidend zou kunnen zijn. Het gaat immers om de beleving van coaching en niet per se de toetsing van dit model.

De meest gebruikte vorm van coaching is jobcoaching. Het blijkt dat coaching als tool voornamelijk wordt ingezet om te begeleiden bij werkzaamheden, met als doel dat de coachee leert en zich verder ontwikkelt in zijn werk. Een tweede besproken vorm is de performance coaching. Ook deze vorm van coaching wordt gebruikt om algemene vragen te stellen en doelstellingen te monitoren. Met een performance coach doorloopt men de jaarlijkse functionerings- en beoordelingscyclus. De performance coach wordt ook gebruikt om een netwerk aan te spreken. Dit houdt in dat het netwerk van de coach gebruikt wordt om eventuele kansen voor de coachee te creëren. Gesprekken

met een career coach komen weinig voor. Een aantal medewerkers gaf aan een career coach te hebben, maar niet regelmatig met hem of haar te spreken. Af en toe wordt een career coach gebruikt om carrièreopties te bespreken, een netwerk aan te spreken of steun vanuit de BU voor veranderingen te krijgen. In lagere functieniveaus worden carrièreopties en klantenpakketten besproken met de performance coach in plaats van met de career coach.

Bovenstaand beeld, dat de respondenten ervaren over de invulling van de coaching, komt in grote lijnen overeen met de manier waarop coaching ingezet zou moeten worden volgens het coachingsmodel van PwC (zie bijlage IV). Over het algemeen zijn de respondenten positief over de organisatie van de coaching en is het duidelijk hoe de coaching ingevuld zou moeten worden. Bekend is bijvoorbeeld dat een coach goed moet kunnen luisteren en dat de relatie tussen coach en coachee goed moet zijn. Deze opvattingen verschiden niet van de theorieën die in de literatuur gevonden worden (zie volgende alinea). Ondanks dat bekend is hoe de coaching ingezet moet worden, blijkt bij doorvragen naar de daadwerkelijke beleving van de coaching, dat in de praktijk een aantal spanningsvelden ervaren worden die direct en indirect invloed blijken te hebben op de coaching.

De discrepantie tussen de beleving en de invulling van de coaching vormt het eerste spanningsveld. De manier waarop de coaching ingevuld wordt door coaches, blijkt niet altijd op zo beleefd te worden door de coachees. Vaak wordt beleefd dat coaches te weinig tijd nemen om goed aan te voelen hoe een coachee in elkaar zit en welke stijl van coaching het beste bij de coachee past. Daarnaast ontbreekt ook vaak de review van het werk achteraf, terwijl hier juist behoefte aan is.

Een tweede spanningsveld komt voort uit de structuur van de coaching. Gewaardeerd wordt dat er een formele structuur is. Onder deze formele structuur wordt de jaarlijkse functionerings- en beoordelingscyclus verstaan. Zonder dit systeem kunnen mensen buiten het systeem vallen. Een assertief persoon zal sneller aan de bel trekken dan een minder assertief persoon. Door de verplichte coachingsmomenten worden ook de minder assertieve medewerkers betrokken in dit coachingsproces. Ondanks de waardering voor deze structuur is er een sterke behoefte aan informaliteit, de informele structuur. Hiertoe behoren telefoontjes, etentjes, alledaagse gesprekjes bij de koffieautomaat of tijdens werkzaamheden en bijvoorbeeld lunchsessies met collega's. Er is behoefte aan persoonlijke gesprekken over alledaagse bezigheden, al dan niet met de eigen coach. Ervaren wordt dat de performance coaching, waarbij eigenlijk ruimte voor deze informaliteit zou moeten zijn, nu voornamelijk gericht is op het bespreken van performance gerelateerde problemen, waarbij het verbeteren van de performance het hoofddoel is. Als er binnen de coaching geen ruimte voor deze gesprekken is, dan richten medewerkers zich tot andere collega's waarmee ze persoonlijke issues kunnen bespreken.

Naast de behoefte aan informaliteit is er ook vaak behoefte aan een meer geschikte coach. Het derde spanningsveld betreft de geschiktheid van de coach en de manier waarop de coaches worden toegewezen. Dat het niet klikt tussen een coach en een coachee wordt als menselijk ervaren. Toch zou meer aandacht besteed mogen worden aan de verdeling van de coachees. Als meer gekeken wordt naar de match tussen verschillende personen, is de kans groter dat de coaching succesvol is, vinden de respondenten. Hierbij hoort ook het niveau van een coach. Om het doel van coaching te bereiken (leren en ontwikkelen) moet een coach minstens twee functieniveaus hoger zijn. Het

probleem dat op dit gebied ervaren wordt is dat op een bepaald niveau de benodigde kennis afneemt. Daarnaast ontbreekt vaak de evaluatie van en de beoordeling op coachingskills, wat wel ervaren wordt als noodzakelijk voor 'goede' coaching.

Het vierde spanningsveld heeft betrekking op de coach als de beoordelaar. Ervaren wordt dat de coach invloed heeft op de beoordeling van de coachee. Het niet durven wisselen van coach, de drempel die ervaren wordt bij het stellen van vragen aan en kritiek te leveren op een coach, komen voort uit dit gevoel. Door te wisselen van coach, kritiek te geven en veel vragen te stellen, is men bang dat de relatie tussen coach en coachee verslechtert. Ervaren wordt dat een slechte relatie de beoordeling negatief beïnvloedt. Vanwege de objectiviteit van een extern persoon wordt de behoefte aan een externe coach groter.

Het vijfde en laatste spanningsveld van coaching is de invloed van de organisatiestructuur op de coaching. Uit de analyse blijkt dat de invloed van de organisatiestructuur op coaching sterk aanwezig is. Het gebrek aan tijd vanwege het systeem met declarabele uren, de ervaring dat er geen budget beschikbaar is voor coaching en de eigen agenda van de coach naast de coachingstaak zijn hier voorbeelden van. Door dit tijdsgebrek komt het vaak voor dat de coaching minimaal is of zelfs ontbreekt.

Het leren en ontwikkelen, de behoefte aan informaliteit, het gebrek aan tijd en de barrières die worden ervaren doordat je coach ook een grote rol heeft in de beoordeling: Wat leert de literatuur over de bovenstaande bevindingen? Welke gevolgen hebben deze bevindingen voor het coachingsmodel? Is deze conclusie een open deur of is het juist een eye-opener?

### **5.3 Coaching en performance**

De drie verschillende niveaus van coaching binnen PwC komen grotendeels overeen met de verschillende definities van coaching die gegeven worden in de literatuur. De eerste definitie van coaching heeft betrekking op het leren en ontwikkelen op korte termijn (Grant & Cavanagh (2004)), de tweede definitie heeft betrekking op het verhogen van de performance en het evalueren hiervan (Ives, 2008). De derde vorm van coaching wordt in de literatuur beschreven als een vorm die zich richt op persoonlijke kwesties en plannen voor de toekomst. Deze drie vormen van coaching komen dus in meer en mindere mate voor bij PwC. Uit het literatuuronderzoek komt naar voren dat er gebrek is aan wetenschappelijk onderbouwing op het gebied van coaching. Er bestaat geen eenduidige definitie omtrent coaching, wat het moeilijk maakt juist te reflecteren op de definitie van coaching binnen PwC in de literatuur. Door het algemene karakter van de definities van coaching, komen de definities van de verschillende vormen van coaching binnen PwC al snel overeen met de literatuur. De algemene formuleringen van coaching brengen met zich mee dat in de praktijk veel ruimte is voor invulling en interpretatie van de coaching. Vanuit de praktijksituatie bevestigen de respondenten in grote lijnen de theorie omtrent coaching. De non-directieve aanpak, reflectie, integriteit en binding met het succes van de coachee, dragen in de praktijk ook bij aan de mate waarin een coach gewaardeerd wordt (Hall e.a., 1999). De ervaren spanningsvelden die bij de uitvoering van coaching in de praktijk ervaren worden, kunnen met behulp van de literatuur voor een groot deel verklaard worden.

Hoewel de literatuur over coaching niet alle onderwerpen dekt, is een belangrijk aandachtspunt de verwarring van coaching met performance *management*; waarbij het proces gericht is op het afstemmen van de gewenste performance met betrekking tot de functie (Locke, 2008). Kritiek op de coaching bij PwC is onder andere dat de coaching te veel op het verbeteren van de performance is gericht en op het monitoren van doelstellingen. Er wordt te weinig aandacht besteed aan de persoonlijke issues. In plaats van performance verbetering zou de coaching gericht moeten zijn op performance *enhancement*, dus performance verhoging en dit zou oplossingsgericht moeten zijn (Locke, 2008; Visser & Schlundt Bodien, 2008). Hierbij blijkt ook uit enkele gesprekken dat de coaching uitgaat van een probleemgerichte benadering waarbij de coaching voornamelijk in het teken staat van het analyseren van problemen en de behandeling van deze problemen. Deze benadering zou verlegd moeten worden naar een benadering waarbij de focus komt te liggen op de sterktes in plaats van de zwaktes van de coachee (Linley, 2006). De gedachte bij deze aanpak is dat voor iedere coachee specifieke en individuele oplossingen het beste werken en dat de coachee zelf in staat is zijn eigen problemen op te lossen (Visser en Schlundt Bodien, 2008).

Ook de invloed van de coach op de beoordeling wordt door de respondenten als spanningsveld ervaren. De gevolgen hiervan zijn bekend: de belimmeringen zorgen ervoor dat de kwaliteit van de coaching negatief wordt beïnvloed. Het maken van strategische keuzes door de coachees, met oog op een positieve beoordeling, gaat aan het doel van coaching voorbij. De werknemers blijken dan minder vragen te stellen en minder onzekerheden met hun coach te bespreken, waardoor het leereffect van de coaching kleiner wordt. Zeer belangrijk is het waarborgen van de onafhankelijkheid en de objectiviteit van de coach (Frisch, 2001; Hall e.a. 1999; Locke, 2008; Griffiths, 2005). Dit is een essentieel aandachtspunt voor de coaching binnen PwC.

Het feit dat de nadruk binnen coaching bij PwC veelal ligt op de performance kan de behoefte aan informaliteit bij de medewerkers verklaren. Uit de resultaten is gebleken dat deze behoefte groot is, omdat veel waarde wordt gehecht aan informeel contact, waar voornamelijk gepraat wordt over alledaagse problemen en bezigheden. Uit de interpretatie van de resultaten blijkt dat, bij gebrek aan een goede relatie met een coach, deze informaliteit gezocht wordt in het contact met andere collega's. Op deze manier zorgen medewerkers ervoor dat zij voorzien in de behoefte om bepaalde issues met elkaar te bespreken. Op basis van deze en bovenstaande conclusies lijkt het er op dat de coachees niet alles met hun coach willen of durven te bespreken. Dit zou van invloed kunnen worden op hun performance en indirect dus ook op de beoordeling hiervan. De behoefte aan een externe coach wordt hierdoor sterker. Daarnaast wordt de behoefte aan een externe coach versterkt doordat de respondenten de indruk hebben dat een coach bij PwC de belangen van PwC behartigt en dit niet altijd het beste is voor de coachee zelf. In de literatuur blijft er een discussie bestaan over de voor- en nadelen van een externe coach. De behoefte aan een externe coach bij PwC, komt echter voort uit het gebrek aan objectiviteit van interne coaches. Zoals gezegd is deze objectiviteit cruciaal voor de geloofwaardigheid van een coach (Frisch; 2001 en Griffiths; 2005). Belangrijk aandachtspunt hierbij voor de organisatie is dat managing en coaching volstrekt andere functies zijn (Locke, 2008). Managers moeten zich bewust zijn van het onderscheid tussen hun eventuele rol als coach en de taken binnen hun rol als manager (Locke, 2008).



## 5.4 Coaching en kennis

Het primaire doel van coaching is het leren en overbrengen van kennis, zodat de coachee een ontwikkeling doormaakt. Volgens Bozer (2007) gaat het hier om leren op zowel cognitief als affectief niveau. Het gaat hier dus niet alleen om kennis, maar ook om het ontwikkelen van bepaald gedrag. Zoals gezegd, zou niet dit gekoppeld moeten worden aan performance *management*, maar aan een vorm van performance *enhancement*, dus het verhogen van performance (Locke, 2008). Primair doel van de coaching op deze manier is leren en gaat gepaard met de leercyclus van Kolb, zoals beschreven in de literatuur (Kolb, 1984). Het tijdgebrek dat ervaren wordt binnen PwC heeft een negatieve invloed op deze leerervaring. Het reviewen ontbreekt, waardoor de coachee de gevolgen van zijn manier van werken niet leert kennen. In het artikel van Nieuwenhuis en Van Woerkom (2006) wordt gereflecteerd op het leerproces binnen organisaties. In het artikel stellen Nieuwenhuis & Van Woerkom dat snelheid en efficiëntie op gespannen voet staan met de grondigheid van de handelingsprocessen en de diepgang van leerprocessen. Zogenaamde 'shortcuts', zoals die ook in de praktijk bij PwC voorkomen, leiden tot onafgemaakte leerprocessen. Ook te grote werkdruk blijkt in de praktijk een grote hindernis (Thijssen, 1998). Daarnaast is het van groot belang om kennis te evalueren, dus te reviewen, omdat dit anders kan leiden tot misconcepties (Nieuwenhuis en Van Woerkom, 2006). Uit de gesprekken is duidelijk gebleken dat deze misconcepties in de praktijk daadwerkelijk ontstaan. Verwachtingen worden niet getoetst en werkzaamheden worden niet geëvalueerd, waardoor er een discrepantie is ontstaan tussen de invulling van de coaches en de beleving hiervan door de coachees. De leercyclus van Kolb leert ook dat het gebruik van ervaring, reflectie en feedback centrale aspecten zijn in het leerproces (Kolb, 1984). Een belangrijk punt is bovendien dat het leren tijdens de uitvoering van het werk sterk samen hangt met de wijze waarop bedrijf en individu omgaan met zingeving op het werk. Hiertoe behoort ook de reflectie op de eigen persoonlijkheid. Een proces dat een plek moet hebben binnen de coaching (Nieuwenhuis en Van Woerkom, 2006). Een goede leeromgeving biedt openheid van zaken en betreft een sfeer waarin alles gevraagd kan worden (Nieuwenhuis en Van Woerkom, 2006). In het belang van de coaching is het daarom essentieel om deze leeromgeving te creëren. Ook met het oog op het belangrijkste doel van coaching, namelijk het leren, zou de coaching meer gericht moeten zijn op het omhoog trekken van de performance naar een hoger niveau, zonder dat er enige koppeling is met het beoordelen van performance.

Daarnaast heeft ieder individu een eigen benadering. Individuen moeten zelf het initiatief nemen om eigen leerbehoeften te formuleren en leerstrategieën te kiezen (Nieuwenhuis & Van Woerkom, 2006). De verschillende benaderingen uit de literatuur, bijvoorbeeld de gedragsmatige, de psychodynamische, en de *adventure* benadering van Ives (2008), kunnen worden toegepast op elke individu, afhankelijk van de behoefte van dit individu. De gouden regel is het afstemmen op de coachee (Ives, 2008). Het bewust zijn van deze benaderingen en het kunnen schakelen tussen deze aanpakken, vraagt bepaalde kennis en competenties van een coach. De 'kwaliteit' van coaching en de definitie van een 'goede' coach zijn om deze redenen relatieve begrippen. De benadering die voor de een werkt, hoeft niet ook voor de ander te werken. In de analyse van de onderzoeksgegevens wordt dit bevestigd. De verschillende voorkeuren van respondenten zijn opgenomen in bijlage IV. In de literatuur wordt benadrukt dat het zaak is om deze wensen op elkaar af te stemmen, zodat voldaan kan worden aan de behoefte van zowel de coach als de coachee (Visser & Butter, 2008).

De resultaten van dit onderzoek leren dat niet alleen in de literatuur, maar ook in de praktijk, grote verschillen bestaan tussen de invulling en interpretatie van coaching. De hoeveelheid waardevolle informatie uit de gesprekken duidt op de verschillende wensen die respondenten hebben. Hoewel algemene lijnen zichtbaar zijn, blijven er ook grote verschillen bestaan als het gaat om de voorkeuren van de verschillende respondenten. Coaching is zowel in de literatuur als bij PwC voornamelijk gericht op performance. Het gaat hier om performance in de breedste zin van het woord. Vergeten wordt soms dat performance niet alleen gericht moet zijn op kennis en vakinhoudelijk gebied, maar juist ook op benodigde gedragscompetenties. Zelfreflectie en feedback op gedrag mogen hierbij niet ontbreken.

## 5.5 Coaching en onderzoek

Een belangrijk aandachtspunt binnen onderzoek over coaching is het gebrek aan wetenschappelijke onderbouwing. Zoals in het theoretisch kader beschreven staat, blijft coaching steken in ontwikkeling, omdat er geen gefundeerde basisprincipes zijn. De resultaten van dit onderzoek bevestigen dit. De verschillende definities die gegeven worden in het geringe aantal onderzoeken, zijn zo algemeen dat praktisch elke vorm van begeleiding met als doel leren en ontwikkelen coaching genoemd kan worden. Wat coaching onderscheidt van andere vormen van begeleiding is het groeigeoriënteerde en toekomstgerichte perspectief. Deze algemene definiëringen maken ook dat de invulling van de coaching en de interpretatie enorm verschillen. Dit verklaart het individuele karakter ervan. De resultaten uit het onderzoek bevestigen dat dit juist in de praktijk een grote rol speelt. Elke coach en coachee vult coaching in zoals hij of zij dit zelf graag zou ontvangen. Dit blijkt niet altijd te werken, omdat elk individu een andere aanpak wenst. De lijst van best practices, toegevoegd in bijlage IV, laat zien dat er om die reden zoveel verschillende eigenschappen zijn die gewaardeerd worden in een coach. Voor een organisatie is het moeilijk om met deze verschillen om te gaan en hier beleid op te maken. Strakke richtlijnen werken daarom ook niet, omdat deze niet op iedereen toepasbaar zijn.

Juist omdat zo weinig onderzoek is gedaan naar coaching is elke bevestiging of variatie van coaching in onderzoeksland welkom. Interessant voor de wetenschap is de toevoeging van dit onderzoek op de definitie van het begrip van coaching. Het is niet zo dat dit onderzoek een nieuwe definitie van coaching aandraagt, maar dat in organisatiecontext de voorkeur gegeven wordt aan coaching met als doel leren (en ontwikkelen) wordt bevestigd. Hierbij wordt volgens de literatuur de focus gelegd op zowel het affectief als het cognitief leren. Opmerkelijk in dit onderzoek is dat de respondenten van PwC voornamelijk behoefte hebben aan het overbrengen van kennis, dus het cognitief leren. Het feit dat de voorkeur uitgaat naar een coach die twee functieniveaus hoger in de organisatie vanwege het kennisniveau, is hier een aanwijzing voor. De manier van coaching (voornamelijk gericht op het verkrijgen van kennis) kan een gevolg zijn van het feit dat kennis een belangrijke rol speelt in de organisatie. Een aandachtspunt hierbij is ook het ontbreken bij coaching op hogere niveaus. Uit de oriënterende gesprekken blijkt dat directors en partners praktisch geen coaching meer ontvangen. Hierbij ligt sterk de nadruk op het cognitief leren en dit zou verzadigd zijn. Zou de coaching meer gericht zijn op affectief leren, dan zouden de hogere niveaus wel degelijk coaching kunnen ontvangen. Binnen de coaching ontbreekt bijvoorbeeld de zelfreflectie.

Door het gebrek aan wetenschappelijke theorie, ontbreekt ook binnen dit onderzoek de grondige wetenschappelijke onderbouwing van de onderzoeksresultaten. Door het gebrek aan deze literatuur

blijven veel vragen die de praktijk oproept onbeantwoord. De ontwikkeling van coaching in organisatiecontext roept veel vragen op, waaronder de rol van de interne coach. Voor veel organisaties lijkt het inzetten van een interne coach een goede oplossing, maar uit dit onderzoek blijkt dat hier goed nagedacht moet worden en dan met name met betrekking tot de objectiviteit van de coach. In hoeverre kan een coach objectief zijn binnen een organisatie? Zou de afdeling HR hier een belangrijke rol in kunnen spelen? Een tweede punt waar geen antwoord op is gekregen in de literatuur is de rol van de organisatiestructuur binnen coaching. In hoeverre wordt de structuur van coaching beïnvloed door de verschillende organisatiedoelen en de manier van werken binnen een organisatie? Moet de coaching aangepast worden aan de structuur of zou de coaching los moeten staan van deze bepalende factor?

Dat niet alle thema's wetenschappelijk onderbouwd kunnen worden, betekent niet dat de doelstelling van dit onderzoek niet bereikt is. De praktische relevantie van dit onderzoek uit zich in verschillende aspecten. Niet alleen door de gedetailleerde wensen en inzichten in de spanningsvelden, maar vooral doordat blijkt dat coaching voor een groot deel uit gaat van persoonlijke voorkeuren. Voor het coachingsmodel van PwC betekent dit dat er een duidelijk kader geschetst is waarbinnen coaching plaatsvindt en waarvan iedereen de formele uitvoering onderschrijft en erkent. Dit kader (jobcoaching, performance coaching en career coaching) voldoet in groten lijnen ook volgens de bestaande wetenschappelijke literatuur aan de voorwaarden voor goede coaching. Bij de invulling van dit kader blijkt er echter te weinig afstemming tussen coach en coachee te zijn, waardoor de coaching niet altijd doeltreffend is en gedaan wordt 'omdat het moet'. Zo wordt het tenminste ervaren door de respondenten. Best practices zijn niet leidend, maar de wensen en behoefte van de coachee daarentegen wel. Daarnaast geven de nieuwe inzichten, zoals de invloed van de organisatiestructuur, de rol van coach als beoordelaar en de behoefte aan informaliteit, de richting aan voor nadere verbetering van de coaching binnen de organisatie.

Een punt van aandacht bij de interpretatie van de onderzoeksgegevens betreft de invloed van het coachingsmodel op de antwoorden van de respondenten. Het is moeilijk om de vinger te leggen op de vraag in hoeverre respondenten gewenste antwoorden gaven met oog op het beleid van PwC. Is coaching echt belangrijk voor de respondenten of zeggen ze dit omdat coaching binnen PwC belangrijk gevonden 'moet' worden. In de interpretatie van de onderzoeksgegevens is hier in sterke mate rekening mee gehouden door letterlijke uitspraken naast elkaar te leggen en deze met elkaar te vergelijken. Een punt van methodologische aandacht betreft de formulering van de onderzoeksvraag. Uiteindelijk is dit onderzoek gericht op beleving, wat ander materiaal oplevert dan wanneer de onderzoeksvraag gericht is op een concreet onderwerp. Door de vergelijking van de beleving met de behoefte van de coach en coachee wordt het subjectieve karakter op sommige punten nog eens extra aangestipt, terwijl op andere punten juist een grote mate van overeenstemming blijkt. Bij het formuleren van de conclusie is het van belang met het subjectieve karakter ervan rekening te houden. Daarnaast gelden de conclusies over de beleving in principe alleen voor de situatie bij PwC en beperkt dit daarom de reikwijdte van de conclusie.

Een tweede punt van methodologische aandacht is de rol van de onderzoeker, ook wel onderzoekers bias genoemd. Kenmerkend van kwalitatief onderzoek is de mate van kleuring van de gegevens door de invloed van de onderzoeker. De inmenging van de onderzoeker in het onderzoeksveld is gevaarlijk, omdat hierdoor een tunnelvisie kan ontstaan en de onderzoeker daardoor niet meer objectief is (Baarda et.al., 2005). Een interview is een proces tussen twee mensen en een objectieve

waarheid van de gegevens bestaat niet. Het bevorderen van de betrouwbaarheid hoeft daarom geen keuze te zijn voor 'minder-onderzoeker-afhankelijke methoden' van materiaalverzameling of verwerking. Het gaat eerder om een juiste hantering van de onderzoekers-bias. In dit onderzoek is de rol van de onderzoeker hanteerbaar gemaakt door regelmatig te overleggen over de voortgang van het onderzoek en de verzameling van het interviewmateriaal met de scriptiebegeleider van de Universiteit van Utrecht (USBO). Ook door het gebruik van de taperecorder nam de afhankelijkheid van het geheugen en de perceptie van de onderzoeker voor het interviewmateriaal af. Verder zijn de stappen die binnen de data-analyse zijn genomen nauwkeurig bijgehouden en opgeslagen, zodat er geen gegevens verloren zijn gegaan.

Bovenstaande discussie bevestigt dat nog veel onderzoek gedaan moet worden naar coaching. De grote lijnen van coaching zijn onderzocht en bekend, maar voornamelijk de toepassing van coaching in verschillende settings vraagt om nader onderzoek. Aan de hand van dit onderzoek is de open deur op een kier gezet voor volgende onderzoekers.

## 6 | Literatuurlijst

---

Abbot, G. en P. Rosinski (2007). Global coaching and evidence based coaching: multiple perspectives operating in a process of pragmatic humanism. *International Journal of Evidence-Based Coaching and Mentoring*, 5, 58-77.

Baarda, D.B., M.P.M. de Goede en J. Teunissen (2005). *Basisboek Kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff

Bennett, J. (2006). An Agenda for Coaching-related Research. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58, 240-249.

Bozer, G. (2007). Executive coaching effectiveness: A conceptual framework. *Monash Business Review*, 3, 1-14.

Chung, Y.B. en M.C. Gfroerer (2003). Career coaching: practice, training, professional and ethical issues. *The Career Development Quarterly*, 52, 141-152.

Eggers, J. H., en D. Clark. (2000). Executive coaching that wins. *Ivey Business Journal*, 65, 66-70.

Feldman, D. en M. Lankau, (2005). Executive coaching: A review and Agenda for future research, *Journal of Management*, 31, 829-846.

Garman, A. N., D. L Whiston en K. W. Zlatoper, (2000). Media perceptions of executive coaching and the formal preparation of coaches. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 52, 201-205.

Grant, A. en M. Cavanagh (2004). Toward a profession of coaching: sixty-five years of progress and challenges for the future, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2, 1- 16.

Grant, A. (2003). The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behavior and Personality*, 31, 253-264.

Griffiths, K. (2005). Personal coaching: A model for effective learning. *Journal of Learning Design*, 1, 55-65.

Hall, D. T., K. L. Otazo en G. P. Hollenbeck (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 27, 39-53.

Hamlin, R., A. Ellinger en R. Beattie (2009). Toward a profession of Coaching? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7, 13- 37.

- Hudson, F. M. (1999). *The handbook of coaching: A comprehensive resource guide for managers, executives, consultants, and human resource professionals*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Ives, Y. (2008). What is coaching? *International Journal of Evidence-Based Coaching and Mentoring*, 2, 100 – 113.
- Jackson, P. (2005). How do we describe coaching? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 3, 45.
- Judge, W. en J. Cowell, (1997). The brave new world of executive coaching. *Business Horizons*, 40, 71-77.
- Linley, P.A. (2006). Coaching Research: who? what? where? when? why? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 4, 2, 1-7.
- Locke, A. (2008). Developmental Coaching: Bridge to Organizational Success. *Creative Nursing*, 14(3), 102-110.
- Natale, S. en T. Diamante (2005). The five stages of executive coaching: better process makes better practice, *Journal of Business Ethics*. 59, 361–374.
- Nieuwenhuis, A.F.M., M. van Woerkom (2006). Rationales achter werkplekleren, Pedagogische studiën, 83 (5), 343-352.
- Paige, H. (2002). Examining the effectiveness of executive coaching on executives. *International Education Journal*, 3, 61-70.
- Parsloe, E and M. Wray (2000). *Coaching and Mentoring*. London: Kogan Page.
- Peters, V. (1995). De case-study. In: Hüttner, H., Renckstorf, K. en Wester, F. (Ed.), *Onderzoekstypen in de communicatiewetenschap* Houten: Bohn Stafleu Van Loghum, 586-607.
- Rosinski, P. (2003). The Applications of Coaching Across Cultures. *International Journal of Coaching in Organizations*, 4, 4-16.
- Stevens, J. (2005). Executive coaching from the Executive's perspective. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57, 274–285.
- Stober, R., L. Wildflower en D. Drake (2006). Evidence-Based Practice: A potential approach for Effective Coaching. *International Journal of Evidence-Based Coaching and Mentoring*, 1, 1 -5
- Tijssen, J.G.L. (1998). Markante beleidsthema's in human resource development. *Opleiding & Ontwikkeling*, 11, 21-27

Visser, C. en R. Butter (2008). De effectiviteit van oplossingsgericht werken en cliëntgeleide contract bij coaching en advisering: lessen uit de psychotherapie. *Gedrag en Organisaties*, 21, 34-47.

Visser, C. en G. Schlundt-Bodien (2008). *Paden naar oplossingen: de kracht van oplossingsgericht werken*. Amsterdam: JustInTime Books.

Visser, G. (1998). *De druk van de beleving*. Amsterdam: Uitgeverij Sun.

Wasylyshyn, K., B. Gronsky, en W. Haas (2006). Tigers, Stripes, and Behavior Change: Survey results of a commission coaching program. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58, 65-81.

Whitherspoon, R. & R.P. White (1996). Executive coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology: Practice and Research*, 48, 124-133.



## Bijlagen

---



## Bijlage I: Het coachingsmodel van PwC

Deze bijlage bevat het coachingsmodel dat gehanteerd wordt binnen PwC:



### Vier vormen

Zoals gezegd hanteren we vier vormen van coaching. In de loop van je carrière krijg je waarschijnlijk met vrijwel elke vorm wel te maken, afhankelijk van de fase van je ontwikkeling. De coaching is in het begin meer praktisch en later in je carrière zullen onderwerpen als zingeving en je persoonlijke ontwikkeling meer aan de orde komen. De exacte invulling van coaching verschilt per Line of Service (LoS). Hoe het in jouw LoS werkt, vind je verderop in deze handleiding. Maar wat in elke LoS hetzelfde is, is dat alle gesprekken strikt vertrouwelijk zijn. Feedback naar anderen vindt uitsluitend plaats na jouw expliciete goedkeuring.

### Job coaching

De eerste vorm van coaching wordt meestal gegeven door iemand met meer ervaring dan jij. De gesprekken zijn gericht op je dagelijkse werk en vinden regelmatig plaats. Vooral de eerste 5 jaar is job coaching heel belangrijk, omdat je nieuwe vaardigheden leert en veel vaktechnische kennis opdoet.

### Performance coaching

Dit is een vorm van coaching die zich richt op het beoordelings- en ontwikkelingsproces.

Over een periode van 12 maanden worden afgesproken jaardoelstellingen afgezet tegen je prestaties en wordt er veel aandacht besteed aan je kwaliteiten, maar ook aan leer- en ontwikkelpunten.

### **Career coaching**

Career coaching legt de nadruk op het vaststellen van je carrièreambities op de middellange en lange termijn, binnen of buiten je businessunit (BU) of LoS. Het gaat daarbij om inzicht in je ambities, je drijfveren en de ontwikkeling van competenties die je nodig hebt om je doelen te bereiken. Career coaching helpt je om op belangrijke momenten in je carrière de juiste keuzes te maken.

### **Eventueel: Executive coaching**

De breedte en de diepte van je rol als zeer ervaren professional en de uitdagingen waar je voor komt te staan (bijvoorbeeld bij het bouwen van je business case om partner of director te worden) zijn het uitgangspunt voor deze vorm van coaching. Elementen die aan de orde komen zijn bijvoorbeeld je persoonlijke waarden en normen, je leiderschapsstijl, je drijfveren, enzovoorts. Verder kunnen ook meer persoonlijke kwesties ter sprake komen. Executive coaching is een intensief proces dat vraagt om commitment van beide kanten en om een bepaalde mate van ontwikkeling en volwassenheid. Executive coaching wordt intern aangeboden, maar ook extern.

### **Coaching. De weg naar inzicht.**

Coaching is een dialoog gericht op het vergroten van inzicht bij de coachee. Het maakt meer bewust van de relatie met de omgeving en met de invloed die de coachee op zijn of haar omgeving heeft. Coaching moet ook het leervermogen ondersteunen. Het uiteindelijke doel van coaching is het potentieel van de coachee ten volle tot zijn recht te laten komen.

Effectieve coaching gaat uit van tien gouden regels:

- Actief luisteren
- Vragen stellen
- Nieuwsgierig zijn
- Moed tonen
- Oprecht zijn
- Vertrouwen geven
- Respect tonen
- Versterken van verantwoordelijkheidsgevoel
- Ondersteunen van bewustwording
- Vergroten van vermogen tot zelfreflectie

De essentie van coaching is de ander te helpen zichzelf en de situatie waarin hij of zij zich bevindt beter te begrijpen, om met dit inzicht betere beslissingen te kunnen nemen. De meest effectieve coaching is non-directief en stimuleert de coachee om zelf oplossingen te formuleren. Zo is het leereffect optimaal en voelt de coachee zich eigenaar van de oplossing. Soms kan het echter nuttig zijn om juist directief te coachen, of ergens ertussenin.

### **De coachingskalender**

Ieder jaar zijn er in ieder geval drie formele coachingsgesprekken. In de periode mei/juni heb je een beoordelings- en ontwikkelgesprek met je performance coach en aanvullend met een senior manager of mogelijk een partner/director.

In september heb je je doelstellingengesprek met je performance coach. En in de periode november/december volgt een careermanagementgesprek met je career coach. Afhankelijk van je functieniveau is dit een senior manager, een director of een partner. Senior associates<sup>1 3</sup> en assistant managers hebben ook nog een aanvullend careermanagementgesprek met iemand van de afdeling Human Resources. Buiten dit formele traject om, kun je altijd extra contactmomenten hebben met één of meerdere van de genoemde coaches, afhankelijk van je persoonlijke behoefte en het vraagstuk. Soms kan het heel verhelderend werken als je kiest voor een driegesprek van coach/coachee/leidinggevende.

### **Do's en don'ts**

Om te proberen:

- Richt al je aandacht op je coachee.
- Herhaal luchtig en voorzichtig, in eigen woorden, wat jij hebt begrepen als de mening van de coachee.
- Koppel gevoelens én inhoud terug. Prikkel (indien gepast) met vragen als 'Hoe vind je dat nou?', 'Wat voor indruk maakt dat op jou?', 'Wat betekent dit voor jou?' of 'Wat heeft dit voor jou betekend?'.
- Koppel terug, zodat je niet alleen laat zien dat je de coachee begrijpt, maar ook om de coachee te laten horen wat deze zojuist gezegd heeft.
- Probeer het opnieuw als je commentaar niet goed is ontvangen of begrepen.
- Wees zo precies mogelijk bij het samenvatten van de mening van de coachee.
- Benoem tegenstrijdigheden in het verhaal van de coachee.
- Laat stiltes toe in het gesprek.
- Let op lichaamstaal en reageer door even te wachten en dan bijvoorbeeld te vragen: 'Hoe gaat het tot nu toe, wat vind je ervan?'.

Om te vermijden:

- Over jezelf praten.
- Je eigen reactie of goed bedoeld commentaar inbrengen.
- Negeren van de gevoelens van dat moment.
- Nadenken over wat je hierna gaat zeggen.
- Letterlijk herhalen van de woorden van de coachee of alleen 'hmm' of 'ahá' zeggen.
- Doen alsof je iets begrepen hebt terwijl dat eigenlijk niet zo is.
- Wat de coachee heeft gezegd veranderen of verbeteren.
- De coachee laten afdwalen naar minder belangrijke zaken, omdat je niet hebt laten zien dat je hem of haar begrepen hebt.
- Van onderwerp veranderen.
- Elke stilte opvullen met je eigen tekst.
- Negeren van de non-verbale inhoud van het gesprek.

Ondersteuning:

Als coach kun je natuurlijk ook tegen dilemma's of vragen aanlopen. Misschien wil je de kwaliteit van je gesprekken verbeteren of advies en steun ontvangen, twijfel je of coaching de juiste weg is voor jezelf of voor degene die je moet aansturen, of wil je iemand doorverwijzen naar een onafhankelijke interne of externe coach, dan kun je gebruikmaken van een aantal resources:

- Een directe collega of je manager raadplegen.
- Praten met een partner of je eigen coach.
- Voor doorverwijzing naar het juiste loket of de juiste persoon kun je terecht bij je HC-partner of HR-manager.

- De afdeling Learning & Development biedt trainingen voor het voeren van coachingsgesprekken, zie de L&D-database via de portal.
- Via je HR-afdeling kun je nagaan of je een beroep kunt doen op één van de speciaal getrainde partners die executive coaching bieden aan personen buiten de eigen LoS.

## Bijlage II: Codebomen voortgekomen uit de analyse

### Afstemmen

- Kennis van coachee achterhalen
  - kennis vragen
  - kennis achterhalen is lastig
  - coaching hangt af van hoeveelheid kennis
  - weinig kennis = meer coaching
  - verschillende kennisniveaus = normaal
  - Kennis achterhalen is lastig
  - Werkzaamheden doorspreken voor achterhalen kennisniveau
- Rollen uitspreken
  - Tijd voor coaching uitspreken
  - Richtlijnen gele kaart
  - Niet verwachtingen uitspreken kost tijd
  - Committeren aan verwachtingen
  - Tijd afstemmen
  - Verwachtingen uitspreken geeft coach ook rust
  - Waar ligt de scheidslijn van verwachtingen?
- Vragen stellen (manier van afstemmen)
  - niet alleen eisen, ook vragen stellen  
beeld vormen van coachee
  - niet vergeten, vragen stellen is belangrijk
- Coachingstijl
  - Eigen invulling naar wens
  - Geen gouden regel tot succes
  - Iedereen is anders
  - Taalgebruik aanpassen aan type coachee
  - Schakelen tussen coachees
  - Schikken naar wensen coachee

### Aanpakken coaching PwC

- Manier van coachen
  - Geef het antwoord niet, maar laat nadenken
  - Irritatie 'Wat denk je zelf?'
  - Liever sturend
  - Goede benadering: nu meer tijd, straks meer zelfstandig
  - Getriggerd om zelf na te denken
  - Antwoord zoeken met begeleiding
  - Verantwoordelijkheden geven
  - Bij stress wel direct antwoord
  - Behoefte aan leren hoe je vragen moet stellen
  - PwC aanpak is duidelijk
  - Meer kennis = meer verantwoordelijkheid
  - Coachende manier is lastig
- Frequentie
  - Intensieve begeleiding

- Af en toe te strak gemonitored
- Zelf initiëren

## Barrières

- Vragen stellen
  - Aanwezigheid onbekende drempel
  - Problemen bespreek je niet on the job
  - Geen vragen stellen door tijd
  - 'zo hoort het hier'
  - Reden drempel onbekend
  - Functieafhankelijk
  - Ongeduldigheid coach
  - Tijdsdruk
  - 'Je bent lastig'
  - Reactie coach is negatief
  - Wennen aan coach
  - Te hoge verwachtingen
  - Wennen als je net begint
- Iets niet weten
  - Tendens om alles te moeten weten
- Kritiek geven
  - Doe je niet, durf je niet
  - Moeilijk
  - 'Het hoort niet'
  - Te weinig ervaring tegenover een senior
  - Eng
  - Stevig in je schoenen staan
- Doorbreken barrières
  - Vragen mag; hierop coachen
  - Moeilijk op te lossen
  - No nonsense cultuur
  - Imposante indruk PwC
  - Domme vragen bestaan niet
  - Houding coach
  - Houding coach
  - Agenda coach
  - Oorzaak? kijk naar people survey

## Beoordeling

- Rol van de coach
  - Jobcoach beschrijft relatie
  - Afhankelijk van coach
  - Relatie = essentieel
  - Benchmark sessie
  - Relatie komt terug in beoordeling
  - Goede relatie heeft invloed
  - Kwaliteit laten zien aan coach
- Objectiviteit beoordeling
  - Vraagtekens bij objectiviteit

- Weinig over nagedacht
- Geen standaard voor beoordeling
- Veel ruimte interpretatie
- Objectives standaardiseren
- Grote verschillen tussen beoordelingen
- Beoordeling niet consistent met beeld
- Proces
  - Strategische keuzes maken voor beoordeling
  - Niet proces coachen
  - Coaching is gekoppeld aan beoordeling
  - Te gecentreerd in een paar weken
  - Geen consistent beeld
  - Op papier positief, mondeling negatief

### Best practices coach

- Houding coach
  - Actieve coach
  - Kritisch naar coachee
  - Kritisch = zelfreflexie
  - Geduld
  - Rustig
  - Positief benaderen
  - Informeel
  - Geïnteresseerd
  - Niet direct afschieten
  - Op de hoogte zijn
  - Open staan voor coaching
  - Benaderbaar
  - Begrip
  - Aandacht
  - Gemotiveerd
  - Enthousiast
  - Snappen dat het niet vanzelfsprekend is
  - Vragen stellen mag
  - Open houding
  - Meer weten van coachee dan collega's
  - Bewust van win-win situatie
  - Op de hoogte zijn
  - Coachee niet onderwaarderen
  - Interesse
- Handelingen coach
  - Regelmatig contact
  - Counseling role
  - Ruimte geven, daarna sturen
  - Stimuleren
  - Richting geven
  - Doelstellingen monitoren
  - Doornemen verbeterpunten
  - Consistent zijn in opdrachten
  - Vragen stellen

- Handvaten geven
- Meedenken
- Problemen bespreken
- Bij beging beginnen
- Proactief meedenken
- Advies geven
- Tijd vrijmaken
- Eigen agenda aan de kant zetten
- Competenties coach
  - Uitleggen
  - Uitdagen
  - Denkproces van coachee begrijpen
  - Goed luisteren
  - Signalen oppikken
  - Kennis
  - Communicatieskills
  - Sociale vaardigheden
  - Kennis en kunde
  - Vaktechnisch voldoende kennis
  - Kunnen combineren met eigen agenda
  - Coachee kunnen uitdagen
  - Coachingstijl aanpassen aan coachee
  - Mogelijkheden PwC schetsen
  - Coachee uitdagen

### **Best practices coaching**

- Doel
  - Goed werk doen
  - Resultaat zien
  - Goed werk doen
  - Door monitoren doelstellingen beter presteren
  - Tevredenheid team
  - Tijdig signalen oppikken en oplossen
  - Doorgroeien
  - Informeel
  - Onderkennen van situatie coachee
  - Voorafgestelde doelen bereiken
  - Goed werk afleveren
  - Goed uitoefenen werkzaamheden
  - Begeleiden expats
- Effect op coachee
  - Reflectiespiegel
  - Leren van coaching
  - Leereffect
  - Leren door elkaar te helpen
  - Creëren teamsfeer
  - Nieuwe inzichten krijgen
  - Ten goede prestatie
  - Zekerheid krijgen
  - Goed gevoel aan over houden



- Zelfstandigheid
- Leren
- Niet geforceerd plannen
- Minder coaching nodig
- Support
- Coachen = fun

### **Budgettering**

- Coaching kost budget
- Weinig rekening gehouden met budget
- Geen budget voor coaching
- Budget = extra tijd

### **Bewustwording**

- Persoonlijk niveau
  - Coaching is persoonsafhankelijk
  - Niemand is perfect
  - Persoonlijk aanspreken
  - Vragen mag
  - Gesprekken aanvragen is professioneel
  - Opkijken tegen..
  - Realiseren als het goed gaat
  - Domme vragen bestaan niet
  - Coaching is mensenwerk
  - Win-win situatie
  - Kwetsbaar opstellen
  - Coaching is groeien
  - Vragen stellen op niveau
  - 'wat heb ik er zelf aan'
- Organisatieniveau
  - Coaching hoort erbij
  - Bewustzijn in cursus
  - Bottom up kritiek
  - Training niet confronterend
  - Interne sessies
  - Coaching = bewustwording
  - PwC experience

### **Communicatie**

- Belang
  - Communicatie = belangrijk
  - Overleggen jaarlagen
- Effect
  - Duidelijkheid
  - Weten waar je aan toe bent
  - Andere verwachtingen

### **Cultuur**

- Bestaande cultuur
  - Eigen ding maken
  - Sterk verantwoordelijkheidsgevoel
  - Prestatie gericht
  - Iets niet weten = slecht
  - Laat naar huis
  - Mannetjes cultuur
  - Hard doorwerken
  - Verschil tussen BU's
  - Hierarchie
  - Hierarchie valt mee
  - Gericht op prestatie
  - Poppetje binnen cultuur
  - Mondige mensen in BU
  - BU = studentenwereldje
  - BU= veel activiteiten samen
  - Vragen = coachen
  - Is cultuur wel cultuur?
  - Opmerking lift
  - Accountants weten alles
- Cultuurverandering
  - Verandering = 10 jaar verder
  - Mensen zien
  - Mensen identificeren
  - Meer waardering
  - Meer aandacht
  - Uitbuiten waar je goed in bent
  - Coaching = belangrijke tool

### **Cursus/ Trainingen**

- Aanbod
  - Coachingsaanpakken
  - Geen coachingstraining op A2 niveau
  - Geen coachingstraining op hoog niveau
  - Soft skills
  - Communicatietraject
  - Timemanagement aanwezig
  - Voldoende cursussen coaching
  - Nuttige cursus coaching
  - Technical skills
  - Leadership trainingen
- Relevantie
  - Goede cursussen
  - Stelt niet zo veel voor
  - Standaard zinnen
  - Training = niet confronteren
  - Training niet nodig
  - Nuttig
  - Te zweverig
  - Weinig handvaten

- Kwaliteit trainer ondermaats
- Goed = rollenspellen
- Sociale vaardigheden zijn karaktereigenschappen
- Bewust van verschillen
- Vraagtekens bij meer cursussen
- Concept coaching is duidelijk
- Behoeftes
  - Niet kunnen = pech
  - Creëren bewustzijn
  - Hoe mensen motiveren?
  - Best practices in summerschool
  - Reminder
  - Gedragsverandering = herhaling
  - Leren
  - Eerder beginnen met coachingcursus
  - Rust hebben om in te voeren

### Doel/ functie coaching

- Persoonlijke voorkeur
  - Zelfreflectie
  - Ontwikkeling
  - Feedback krijgen
  - Leren
  - Peptalk
  - Op weg helpen
  - Oplossingen vinden
  - Begeleiden
  - Ontwikkeling in carrière
  - Diepte geven
  - Efficiënt werken
  - Tijd maken voor anderen
  - Ontwikkelen
  - Sparring partner
  - Bijdragen in ontwikkeling coachees
  - Advies vragen
  - Kennisdeling
  - Doelen bereiken
  - Begeleiding
  - Mensen begeleiden
  - Leercurve ontwikkelen
  - Uitvoeren werkzaamheden
  - Kennis doorgeven naar beneden
- Doel/functie bij PwC
  - Ontwikkelen
  - Leuker maken van werk
  - Doelen stellen
  - Leerervaring
  - Belangrijk
  - Leren
  - Ontwikkelen

- Kennisoverdracht
- Lange termijn ontwikkeling
- Leren van elkaar
- Doorgroeien
- Anderen begeleiden
- Benadrukken van coaching
- Doorstroom
- Motiveren
- Leerproces

### Eigen agenda

- Optiek coach
  - Zwaar om te combineren
  - Werk coachee overnemen
  - Moeilijk om te combineren
  - Constant schakelen
  - Combineren is heel lastig
  - Afgerekend op eigen werkzaamheden
  
- Optiek coachee
  - Externe coach geen eigen agenda
  - Coach doet eigen ding
  - Geen vragen stellen
  - Druk
  - Coach is gefocust op zichzelf
  - Vragen stellen is moeilijk

### Evaluatie

- Tijdgebrek
  - Tijdigheid
  - Te weinig tijd
  - Deadlines gaan voor
  - Tijdig nakijken graag
  - Evaluatie schiet er bij in
  - Behoefte aan reviews
  
- Consequenties
  - Leercurve
  - Terug halen
  - Niet vers in geheugen
  - Kortere tijdspanne
  - Weinig terugkoppeling

### Externe coach

- Behoefte
  - Bij Managers
  - Combinatie intern/extern
  - Behoefte aan externe coach
  - Positieve ervaring

- Vanaf manager niveau
- Goed om te relativeren
- Reden voor externe coach
  - Frisse blik
  - Vanaf bepaald niveau
  - Onafhankelijk carrièreadvies
  - Objectiviteit
  - Zelfreflectie
  - Dingen kunnen uitspreken
  - Persoonlijke dingen bespreken

### Feedback coach

- Feedback geven
  - Barrière
  - Verschillende lijntjes
  - Feedback via coach
  - Feedback heeft effect
  - Invloed op beoordeling
  - Doelen stellen
  - Feedback anonimiseren
  - Mag niet als verrassing komen
- Feedback ontvangen
  - Aanspreken op feedback partners
  - Signalen oppikken ipv formele feedback
  - Bottom up = waardevol
  - Vraag aan coachee
  - Dingen bespreekbaar maken
  - Kwalificatie voor oppakken feedback
  - Iets mee doen
  - Grow or go
  - Zelf initiëren

### Formele structuur

- Behoeftes
  - Eikmomenten
  - Buiten systeem vallen
  - Belangrijk
  - Duidelijkheid en stabiliteit
  - Minder toegevoegde waarde
  - Probleemgevallen komen wel boven
  - Niet geforceerd praten
  - Formaliteit = doen
- Inhoud
  - Beoordelingen
  - Klantenpakketten
  - Bekend door informele traject
  - Burnout
  - Problemen
  - Appraisals

- Functie
  - Span of control
  - Voor de vorm
  - Goed dat het is vastgelegd
  - Voor de vorm
  - Formeel moment
  - Formaliteit
  - Binding

### **Gender**

- Verschil man/vrouw
  - Hoe gaat het?
  - Merken van verschil
  - Man = strategisch
  - Vrouw = praten
  - Andere insteek
  - Verschillen tussen personen, niet gender

### **Group Manager**

- Functie
  - Algemene coach
  - Beoordelingsgesprekken
  - Vervanging performance coach
  - Problemen bespreken
  - Goede Group managers
  - aanspreekpunt
- Behoefte
  - Problemen bespreken
  - Monitoren beoordelingen
  - Monitoren problemen

### **Individuele aanpakken**

- Coachingstijl
  - Open praten
  - Gezellige sfeer creëren
  - Grapjes maken
  - Ervaring delen
  - Strategie uitzetten
  - Sturen
  - Achtergrondinformatie
  - PwC audit guide
  - Eigen ervaring overbrengen
  - Verantwoordelijkheden geven
  - Vooraf dingen die moeten gebeuren bespreken
  - Verantwoordelijkheid geven
  - Coachee moet verbeteren
  - Vooraf coachen
  - Buiten vaktechniek om denken

- Coachee bepaalt inhoud
  - Coachee geeft inhoud aan
- Frequentie
  - Regelmatig bellen
  - Regelmatig contact
  - Regelmatig uit eten
  - Afspraken maken
- Anders dan eigen coach
  - Meer aandacht dan eigen coach
- Afstemmen
  - Lichaamstaal oppikken
  - Vragen = reden voor coaching
  - Bepalen type persoon
  - Bepalen tijd
  - Niveau afstemmen
  - Vooraf meer coaching
  - Verwachtingen vooraf
  - Type bepalen en aanpassen
  - Vragen stellen
  - Eigen voorkeur aangeven

### **Informele structuur**

- Inhoud
  - Hoe is het
  - Hoe gaat het
  - Uit eten
  - Eigen invulling aan coaching
  - Hoe is het
  - lunchsessie
- Functie
  - Geen klik = naar iemand anders
  - Informeel = kern
  - Geen formele coach
  - Delen ervaring
- Behoefte
  - Belangrijk
  - Fijn als iemand je goed kent
  - Informeel = kern
  - Ervaring delen = leuk

### **Inhoud jobcoaching**

- Functie
  - Sparren
  - Feedback
  - Vakinhoudelijk
  - Technisch
  - Klantkennis
  - Specifieke klant

- Audit procedures
- Kennis
- Soms feedback soft skills
- Coaching van partners verbeteren
- Druk = instructie
- Controleanpak
- Communicatie = cursussen
- Complexe processen
- Projectmanagement
- Monitoren budget
- Wat kan anders?
- Hulp bij werkzaamheden
- Partners: advies geven
- Netwerken'
- Relatie theorie-praktijk
- Management vaardigheden: hoger niveau
- Partners: werkoverleg
- Geen softskills, vooral pragmatisch
- Relevantie
  - Heel veel onderwerpen
  - Efficiënt werken
  - Term jobcoach is overrated
  - Jobcoaching = vanzelfsprekend
  - Heel relevant
  - Goede coaching
  - Veel geleerd
  - Junior: coaching nodig
  - Meer uren op de klant, dan op kantoor
- Frequentie
  - Weinig ontvangen van partners
  - Afspraken plannen
  - In elk team
  - Strak gemonitord
  - Weinig vanuit partners

### **Inhoud performance coaching**

- Functie
  - Hoe kom je over
  - Algemeen vragen stellen
  - Bespreken problemen
  - Centraal aanspreekpunt
  - Problemen met jobcoach
  - Monitoren doelstellingen
  - Evaluatie partners
  - Kansen bespreken
  - Formele traject beoordeling
  - Toekomstperspectief
  - Algemene dingen
  - Alles bespreken
  - Vertrouwenspersoon



- Studie
- Stagemeester
- Problemen met planning
- Timemanagement
- Problemen met collega's
- Bespreken van portfolio en toekomst
- Mogelijkheden binnen PwC
- Frequentie
  - Formele beoordelingstraject
  - Gele kaart
  - 1x in de 2 maanden
  - Regelmatig
  - Op verzoek coachee
- Relevantie
  - Heel belangrijk
  - Belangrijke functie
  - Verhelderend, maar niet heel relevant voor A
  - Problemen opvangen
  - Door PC&D's belangrijker
  - Lage behoefte
  - Overlap performance/ career coach
  - Contacten cross LoS
  - Nuttig om ontwikkeling door te maken
  - Overlap performance/ career coach
  - Tool om je naar boven te helpen
  - Waardevolle hulpmiddelen
  - Performance belangrijker dan career coach
  - Voor A niet heel belangrijk
  - Als er wat is = nuttig

### Inhoud career coaching

- Functie
  - Informatie voor visievorming
  - Mobility
  - Andere carrière opties?
  - Netwerk
  - Steun vanuit BU
  - Sparring partner
  - Lange termijn mogelijkheden
  - Hulp bij keuzes
  - Goodwill kweken
  - klantuitbreiding
- Relevantie
  - Succesvol als je hoog in organisatie zit
  - Belangrijk voor doel
  - Careercoach is meer onafhankelijk
  - Belangrijk als je hoger niveau hebt
  - Toegevoegde waarde?
  - Overlap performance coach
  - High level

- Toegevoegde waarde
- Bespreekbaar hoog in organisatie
- Waardevolle hulpmiddelen
- Goed als je het nodig hebt
- Frequentie
  - 1x
  - Weinig contact
  - Meer uren op de klant spenderen

### **Klik/Match**

- Invloed coachee
  - Invloed op klant
  - Verschillende klanten
  - Generatieverschillen
  - Professioneel handelen
  - Voor open staan
  - Jobcoach: professioneel opstellen
  - Ergeren in 2 weken kan niet
  - Uitspreken
  - Actieve houding coachee
- Consequenties geen klik
  - Snel andere jobcoach
  - Veel verschillende input
  - Snel instructief van aard
  - Zakelijk contact
  - Klik met team
  - Geen probleem, moet je kunnen
  - Perf.coach: iemand anders zoeken

### **Kritiek**

- Kritiek geven
  - Negatieve feedback is moeilijk
  - Door barrière heen
  - Lijntjes via coach
  - Informeel communiceren
  - Moeilijk om kritiek te geven
  - Goed bedoeld van ontvanger
  - Invloed op beoordeling
  - Meer dingen uitspreken binnen organisatie
  - Kritische houding PwC; ook in goede tijden
- Kritiek ontvanger
  - Houding ontvanger
  - Leren van bottom up kritiek

### **Model**

- Onduidelijkheid
  - Counselor of perf. coach?
  - Verschil tussen coaches

- Duidelijk, maar geen juiste naam
- Te veel veranderingen
- Terminologie
- Counselor
- Inhoud van model onduidelijk
- Belangrijkste aspecten duidelijk
- Niet duidelijk wie coach is
- Bekendheid model moet groeien
- Goede communicatie
- Gewenning
- Verwarrend
- Onderscheid in coachingsaanpakken niet duidelijk
- Manier van coachen onduidelijk
- Inhoud
  - Performance coach = prestatiegericht
  - Druk op performance
  - Inhoudelijk niet veranderd
  - Tevreden met formele traject
- Relevantie
  - Onnodig complex
  - Vereenvoudigen
  - Terminologie jobcoach onnodig
  - Belangrijk, maar niet overdrijven
  - Overengineerd
  - Sneller en eenvoudiger

### **Geschiktheid coach**

- Competenties
  - Niet iedereen is geschikt
  - Motivatie
  - Op korte termijn idee ontwikkelen
  - Oefenen met coaching
  - Schakelen tussen issues = niet duidelijk
  - Leren coachen
  - Niet weten hoe het moet
  - Oefenen met coaching kan niet door teamopbouw
- Organisatieniveau
  - Coach moet verder zijn in organisatie
  - Weinig goede coaches beschikbaar op hoog niveau
  - Coach moet meer kennis hebben
  - Verbeterpunten richting hogere functie
  - Beter weten dan coach
  - Kennis in huis halen
- Toetsen coachingskills
  - Schifting maken
  - Evalueren op skills
  - Beoordelen op coaching
  - Beoordelen
  - Oppassen met mensen laten coachen

## Overall beeld

- Overzien van traject
- Duidelijke beeld = minder vragen
- Overall beeld = leercurve
- Waarom doe je iets
- Overall beeld = effectief
- Breder kunnen denken

## Partners

- Betrokkenheid
  - Informele omgang
  - Formeel = striktere coaching
  - Lunchsessie
  - Aanwezig op the job
  - Vrouwelijke M krijgen senior partner
  - Betrokkenheid = commitment
- Feedback
  - Dingen verondersteld bekend te zijn
  - Iets doen met feedback
  - Bespreken performance partner

## Persoonsafhankelijk

- Houding
  - Open staan voor coaching
  - Coach moet investeren
- Coachingstijl
  - Meer objectives dan anderen
  - Verschil in aantal vragen stellen
  - Iedereen eigen manier = knelpunt
- Coachee
  - Niveauverschil tussen coachees
  - Verschil in mondigheid
- Kwaliteit coaching
  - Meer kennis
  - Verschillend per persoon
  - Alleen werk afmaken
  - Leren met verschillen omgaan
  - Veranderd langzaam in goede coaching

## Reflectie

- Gebrek aan reflectie op hoog niveau
- Vast stramien
- Doe ik het wel goed?
- Bewust door reflectie
- Zelfreflectie ontbreekt bij coaching
- Vastgeroest in coachingstijl

- Hoe kom je op niemand over?
- Eigen beeld komt is niet correct
- Bewust van eigen gedrag

### Relatie coach

- Best practices
  - Regelmatig contact
  - Op basis van vertrouwen en interesse
  - Overkoepelend naar werk kijken
  - Ontstaan van band
  - Informeel contact
  - Meer weten over coachee dan collega's
- Functie goede relatie
  - 80% goede relatie
  - Laten zien wat je in huis hebt
- Invloed relatie
  - Beoordeling
  - Meest belangrijke persoon in ontwikkeling
  - Invloed op ontwikkeling
  - Overall relatie komt terug in beoordeling
  - Goede relatie = meer leren

### Relatie collega's

- Omgang
  - Relatie opgebouwd met team
  - Partner meer bij proces betrokken dan vroeger
  - Door band meer informele omgang
  - Goede samenwerking
  - Leuke collega's
  - Ook privé activiteiten
- Communicatie
  - Geen bemoeienis collega's
  - Coach stress overbrengen
  - Niet via coaching communiceren
  - Formeel contact

### Rol coach

- Initiatief nemen
  - In eerste instantie vanuit coach
  - Tijd inschatten
  - Primaire rol
  - Coaching aanbieden
  - Begin van werkzaamheden
  - Aanpassen aan coachee
- Signalen oppikken
  - Aanvoelen van coachee
  - Coach kan niet raden
  - Oppikken en bijsturen

- Lichaamstaal
- Kijken hoe team performt
- Taak jobcoach
- Problemen doorhebben
- Uitstraling
  - Openstellen
  - Gesprek aanvragen mag
  - Wisselen mag
  - Rust uitstralen op team
  - Aangeven: vragen mag
- Monitoren werkzaamheden
  - Coach moet goed coachen
  - Eigen werkzaamheden weg zetten
  - Meetrekken
  - Afstemmen met andere managers

### Rol coachee

- Initiatief nemen
  - zelf initiëren kansen
  - Aangeven wat je wil
  - Niet goed = aangeven
  - Aangeven problemen
  - Contact zoeken
  - Weinig coaching = vragen
  - Tijdig aan bel trekken
  - Voortijdig verwachtingen aangeven
  - Coaching = zelf initiëren
- Houding coachee
  - Meewerken aanpak PwC
  - Open staan voor coaching
  - Niet iedereen staat open voor coaching
  - Gemotiveerd zijn
  - Proactief zijn
  - Behoefte aangeven
  - Groeien = veel mogelijkheden bij PwC
  - Proactiviteit
- Vragen stellen
  - Bij onduidelijkheden vragen stellen
  - Geen vragen stellen = werk niet goed doen
  - Doelen stellen
  - Vragen = krijgen
  - Zelf vragen = voorwaarde bij PwC
  - Coaching PwC = vragen stellen
  - Vragen stellen = beter werken
  - Expliciet vragen om coaching
- Verantwoordelijkheid
  - Zelf iets met coaching doen
  - Zelf proberen op te lossen
  - Grenzen aangeven
  - Aanpak = krijgen zelfstandigheid

### Soft skills

- Relevantie
  - Soft skills helpen verder in carrière
  - Oppervlakkigere curve
  - Projectmanagement
  - Budget monitoren
- Behoeftes
  - Hoe meer klantcontact, meer softskills
  - Soft skills coachen bij coachees
  - Afgerekend op soft skills, maar niet gecoacht
  - Soft skills draag je in je
  - Soft skills kun je niet opdringen
  - Behoeftes aan coaching soft skills
  - Praten met partners
  - Handvaten voor soft skills

### Informatiedeling

- Strategiedeling uit de top
  - Strategie komt weinig naar beneden
  - Integreren strategie = must
  - Overall beeld = incl.strategie
- Strategiedeling coachees
  - Coachees meenemen in strategie
  - Groep coachees inlichten strategie vanwege tijd
- Kennisdeling uit de top
  - Info niet standaard beschikbaar
  - Strakker regelen
  - Niet zelf hoeven doen
  - Volledig worden geïnformeerd door partners
  -

### Tijd

- Gebrek aan tijd
  - Weinig mensen op team
  - Aandachtspunt
  - Coaching = verplichting
  - Prioriteiten bij de klant
  - Coaching valt af
  - Coaching in squeeze
  - Niet ontkomen aan deadlines en tijdsdruk
  - Geen tijd? Zelf doen
  - Coaching kost tijd
  - Geen tijd = geen coaching
  - Werk gaat voor
  - Verplichte dingen gaan voor
  - Eigen werkzaamheden coach

- Rust niet aanwezig
- Gebruik van tijd
  - Meer uren coaching op job, ipv op kantoor
- Tijd nemen/maken
  - Tijd vrijmaken voor cursussen
  - Tijd maken
  - Tijd nemen in crisis
  - Prioriteiten stellen
  - Senior maakt wel tijd aan het begin
  - Coaching is belangrijk!
- Plannen
  - Coaching plannen
  - Vinden we het wel belangrijk? Anders plannen
  - Niet plannen = geen coaching
  - Flexibiliteit coach
  - Afspraak inplannen
- Consequenties coaching
  - o Kwaliteit
    - Overall beeld verdwijnt
    - Niet leren
    - Geen feedback = rode draad
    - Vastlopen door gebrek aan coaching
    - Terugkoppeling = leren
    - Feedback doelstellingen ontbreekt
  - o Coachingstijl
    - Instructies
    - Niet hele verhaal
    - Echt coachen is moeilijk

### Verdeling coachees

- Verdeling op karakters
  - Bespreken van samenwerking
  - Chemie is nodig
  - Karakter moet klikken
  - Afstemmen, meer over nadenken en tijd nemen
  - Keuze gemaakt door HR
- Verdeling op beschikbaarheid
  - Kijken naar of het uitkomt
  - Tijd beschikbaar?
  - Teamopbouw
  - Flexibel omdat er veel mensen willen
  - Niet bewust dat coaching kan werken
- Verdeling op vrijwillige keuze
  - Vrijwillige keuze moet kunnen
  - Motivatie
  - Gevoel bij coaching is belangrijk
  - Open staan voor coaching
  - Keuze hebben
  - Zelf kunnen kiezen



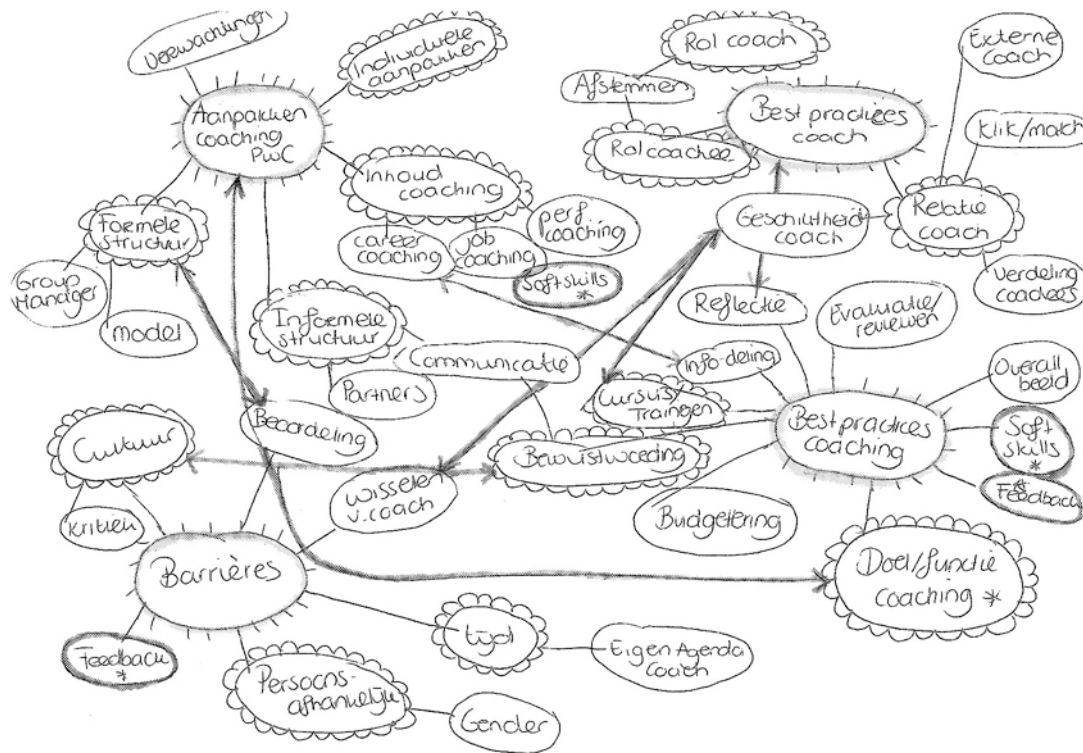
## Verwachtingen

- Rol PwC
  - PwC creëert verwachting
  - Hogere verwachtingen van performance coach

## Wisselen

- Status van wisselen
  - Niet geaccepteerd
  - Niet durven
  - Informele coaching met iemand anders
  - Informele coaching
  - Je moet een goede reden hebben
  - Open communiceren = essentieel
  - Jobcoach: slikken, snel een ander
- Barrières
  - o Teamopbouw
    - Te weinig seniors
    - Taakverdeling team = belemmering
    - Wie dan? Geen coach beschikbaar
  - o Relatie collega's
    - Later weer mee samenwerken
    - Voelt als verraad
- Praktische redenen
  - Komt goed uit: coach naar andere afdeling
  - Praktische reden = goede reden
  - Coachee naar andere klant
  - Tijd om te wisselen van klant?
  - Mensen fris houden in proces
  - Wisselen door veranderen van groep
  - Coach naar buitenland

### Bijlage III: Spinnenweb op basis van thema's uit de gesprekken



## Bijlage IV: Best practices coach

### Houding coach

- Actieve coach
- Kritisch naar coachee
- Geduldig zijn
- Rustig zijn
- Positief benaderen
- Informeel
- Geïnteresseerd zijn in coachee
- Op de hoogte zijn
- Open staan voor coaching
- Benaderbaar
- Begrip tonen voor de coach
- Aandacht hebben
- Gemotiveerd zijn
- Enthousiast zijn
- Snappen dat het werk niet vanzelfsprekend is
- Vragen stellen mag
- Open houding
- Bewust zijn van win-win situatie van coaching
- Coachee niet onderwaarderen

### Handelingen coach

- Regelmatig contact opnemen
- Counseling role op zich nemen
- Eerst ruimte geven, daarna sturen
- Stimuleren
- Richting geven
- Doelstellingen monitoren
- Doornemen van verbeterpunten
- Consistent zijn in opdrachten
- Vragen stellen aan coachee
- Handvaten geven
- Meedenken
- Problemen bespreken
- Bij begin beginnen
- Proactief meedenken
- Advies geven
- Tijd vrijmaken
- Eigen agenda aan de kant zetten

### Competenties coach

- Uitleggen
- Uitdagen
- Denkproces van coachee begrijpen
- Goed luisteren
- Signalen oppikken
- Kennis
- Communicatieskills hebben
- Sociale vaardigheden hebben
- Kennis en kunde
- Vaktechnisch voldoende kennis hebben
- Coaching kunnen combineren met eigen agenda
- Coachee kunnen uitdagen
- Coachingstijl aanpassen aan coachee
- Mogelijkheden PwC schetsen

## **Bijlage V: Paper over het publieke domein (in opdracht van UU)**

# PwC, Coaching en de publieke dimensie



Naam: Francien Bakkenes  
Studentnummer: 3325229  
E-mailadres: [F.Bakkenes@students.uu.nl](mailto:F.Bakkenes@students.uu.nl)  
16 maart 2009

Leerkring SHRM Scriptie  
Master Strategisch HRM  
Universiteit Utrecht

## 1 | Publieke dimensie & PricewaterhouseCoopers

De organisatie waar ik mijn onderzoek ga uitvoeren is PricewaterhouseCoopers (PwC). PricewaterhouseCoopers Nederland is een zelfstandig onderdeel van een wereldwijd netwerk met 140.000 werknemers in 149 landen. In Nederland werken ruim 4.500 professionals met elkaar samen vanuit 17 kantoren. Zij ontwikkelen diensten en oplossingen voor ieder denkbaar ondernemings- en sectorvraagstuk. De oplossingen hebben dan ook niet alleen te maken met accountancy, belastingen of HR. Ook voor bijvoorbeeld prestatieverbetering, risicomanagement, fraudezaken of verbetering van IT-processen ontwikkelt PwC diensten.

De core business van PwC ligt binnen het accounting vak. De belangrijkste boodschap die PwC dan ook krijgt van haar klanten is dat zij vooral willen dat het werk goed gedaan wordt. En met goed wordt integriteit, onafhankelijkheid, kwaliteiten en deskundigheid bedoeld. Natuurlijk vinden klanten het ook belangrijk hoe met het milieu en de mensen omgegaan wordt, maar de grootste maatschappelijke impact ligt bij de dienstverlening en bij de rol als kennisleverancier.

De gedragscodes voor accountants zijn door het NIVRA en NOvAA vastgelegd in verordeningen. De gedragscodes zijn onder andere: Integriteit, objectiviteit, deskundigheid, geheimhouding en professioneel gedrag. Deze regels gelden voor iedere accountant, ook al werkt hij of zij niet meer als accountant. Doel is te voorkomen dat de goede naam van het accountantsberoep wordt geschaad. Voorbeeld hiervan bij PwC is dat de kwaliteit van de dienstverlening alles te maken heeft met *client selectivity*; bij twijfel gaat de klant eruit. Dat gebeurt vrij regelmatig, ook bij grote klanten. Als een klant bijvoorbeeld met zwart geld werkt, gaat hij eruit. Dat past niet bij de organisatie en daarvan zijn de mensen bij PwC doordrongen. Dit wordt uitgevoerd door een grondige check voordat een klant klant is.

Doordat de core business van PwC een dergelijk aandeel heeft in de maatschappij is de publieke taak van de organisatie groot; de verschillende stakeholders van PwC moeten kunnen vertrouwen op de accounting praktijken. Dit vertrouwen is in het verleden al een paar keer geschaad door grote bedrijven, waardoor de geloofwaardigheid van het beroep in het geding kwam. Voorbeeld is het Enron schandaal waar ook een groot accountingbureau uit Amerika bij betrokken was. Dit schandaal was een van de aanleidingen tot wereldwijd verhoogde aandacht voor *corporate governance*. Een goed beleid op dit gebied draagt zorg voor de rechten van alle stakeholders. Op deze manier wordt fraude voorkomen en zorgt het ervoor dat bestuurders van ondernemingen zich niet verrijken ten koste van de onderneming. Door de falende interne en externe controles is het Enron schandaal ook indirect de oorzaak van een verscherpte wetgeving op dit vlak, onder meer door middel van de wet Sarbanes-Oxley. Doel van deze wet is het publieke vertrouwen in accountancy te herstellen.

## 2 | Social legitimacy, Coaching & HR-beleid

### *Social legitimacy en beleid*

Volgens Paauwe (2004) refereert social legitimacy aan de relatie tussen organisatie en maatschappij. Deze relatie valt bij PwC onder de noemer Corporate Responsibility. Niet alleen het HR-beleid, juist het algemene beleid van PwC heeft CSR opgenomen. In een algemeen CSR-beleidsplan heeft PwC

gedefinieerd wat het voor de organisatie betekent maatschappelijke verantwoordelijkheid te ondernemen:

Het CSR speelveld bestaat bij PwC uit drie belangrijke aspecten:

- Cultuur, ethiek en waarden: CSR moet gedragen worden door de cultuur en de ethiek van een organisatie. Het hoort bij de authentieke afspraken, de geschreven en ongeschreven gedragsregels, die de basis vormen van waar we als PwC voor staan.
- Maatschappelijke verantwoordelijkheid: PwC wil goed omgaan met mens en milieu en kijkt van buiten naar binnen. Dat wil zeggen dat steeds geprobeerd wordt te voldoen aan de verwachtingen van onze (externe) stakeholders wat de bedrijfsvoering en dienstverlening betreft.
- Maatschappelijke betrokkenheid: Op het punt van de zichtbare bijdrage aan de samenleving kijkt PwC van binnen naar buiten. Daarmee bedoelt PwC dat zij in eigen omgeving actief op zoek is naar mogelijkheden om de kennis en expertise aan te wenden voor projecten die een maatschappelijk doel dienen.

CSR is een breed begrip waartoe zeer verschillende aspecten worden gerekend. Deze lopen uiteen van onafhankelijkheidsaspecten aan de ene kant van het spectrum tot aan filantropie en vrijwilligerswerk aan de andere kant. Hoe als organisatie met al deze aspecten omgegaan wordt, bepaald de maatschappelijke impact van een organisatie (Paauwe, 2004). Die kan worden beschreven aan de hand van vier categorieën (weergegeven in onderstaande afbeelding (PwC, CR-beleid, 2009)):

- Impact in de markten
- Impact op de samenleving
- Impact op de mensen
- Impact op het milieu



Hierbij heeft PwC op grond van een analyse van de maatschappelijke impact en op basis van de dialoog die gevoerd wordt met partners, medewerkers, klanten en maatschappelijke organisaties acht prioriteitsgebieden benoemd, die de maatschappelijke agenda bepalen (aan de hand van deze prioriteitsgebieden zijn doelstellingen geformuleerd):

### 1. Cultuur, Ethiek en Waarden

*“Versterken van onze reputatie als een verantwoordelijke en betrokken onderneming door onze*

*cultuur te versterken en te sturen op gedrag binnen onze organisatie”*

## **2. Client Service Delivery**

*“Zeker stellen dat onze dienstverlening en de wijze waarop wij in de markt opereren bijdraagt aan onze reputatie als een integere, verantwoordelijke en sustainable organisatie en bewuste keuzes maken voor de klanten die we willen bedienen”*

## **3. Ketenverantwoordelijkheid**

*“Meenemen van milieu en sociale overwegingen naast financiële criteria bij onze inkoopbeslissingen en het op een verantwoorde manier omgaan met onze leveranciers en onderaannemers”*

## **4. Maatschappelijk debat**

*“Bijdragen aan het maatschappelijk debat op terreinen waar we over relevante ervaring en expertise beschikken, en het ontwikkelen en beschikbaar stellen van nieuwe kennis en inzichten”*

## **5. CR Projecten**

*“Actief betrokken zijn bij de samenleving waarin we wonen en werken op een manier die die recht doet aan het enthousiasme van onze mensen en die past bij PwC als kennisorganisatie, namelijk door onze kennis en expertise in te zetten voor maatschappelijke doeleinden”*

## **6. Responsible Leadership**

*“Inzetten voor de ontwikkeling van onze mensen tot ‘responsible leaders’ door onder meer coaching en talent management te versterken en diversiteit te bevorderen”*

## **7. Impact op medewerkers**

*“Bewust omgaan met de impact die we hebben op het welzijn van onze mensen door een gezonde, veilige en plezierige werkomgeving te creëren waarin ieders potentieel tot zijn recht kan komen”*

## **8. Milieu footprint**

*“Bewust omgaan met de effecten van onze bedrijfsvoering op het milieu, waaronder ons papierverbruik, energieverbruik, waste management en vervoer”*

### *Coaching*

Binnen PwC zijn er vier vormen van coaching. In zijn carrière krijgt de werknemer waarschijnlijk met elke vorm te maken, afhankelijk van de fase van ontwikkeling. In het begin van de loopbaan binnen PwC is de coaching meer praktisch gericht, later zullen aspecten als zingeving en je persoonlijke ontwikkeling meer aan de orde komen.

Punt 6 van de bovenstaande CR prioriteiten is gericht op het inzetten voor de ontwikkeling van de medewerkers aan de hand van het versterken van coaching. Coaching valt vanzelfsprekend onder het deelgebied personeelsontwikkeling, ook wel Human Resource Development genoemd. In de literatuur zijn veel verschillende definities van dit brede deelgebied gebruikt. In deze paper hanteren we de definitie van Poell (2006), namelijk: *“HRD is het organiseren van individuele en collectieve leerprocessen gericht op de persoonlijke en professionele ontwikkeling van werknemers alsmede het functioneren van de organisatie als geheel”*.

In haar beleid laat PwC zien dat zij veel waarde hecht aan de persoonlijke en professionele ontwikkeling van medewerkers. Coaching speelt in dit proces een cruciale rol, het is een van de bouwstenen van het HC-beleid (*samen maken we het verschil\**, HC-beleid Assurance 2009, PwC). Met behulp van directe ondersteuning, concrete hulp en feedback krijgen medewerkers de gelegenheid om kennis te vergroten, vaardigheden te ontwikkelen en dus hun carrière vorm te geven. Deze strategie komt voort uit het belangrijkste doel van het Human Capital-beleid: het maximaliseren van de persoonlijke ontplooiing van alle PwC'ers in een veilige omgeving.

Ontwikkeling neemt op dit moment een centrale plek in binnen de maatschappij en de publieke dimensie is daarom ook zichtbaar. Om mee te draaien in de kenniseconomie moeten burgers goed zijn opgeleid én hun kennis en vaardigheden voortdurend ontwikkelen.

Vanuit de overheid zijn hier ambities over op papier gezet, onder de noemer 'Een leven lang leren'. Met dit project wil de overheid duidelijk maken dat ieder mens tijdens zijn hele leven leert: levenslang leren dient niet alleen economische doelen, maar ook de culturele vooruitgang van de samenleving en de persoonlijke ontwikkeling van burgers. Burgers, het bedrijfsleven en de overheid kunnen meer investeren in onderwijs en ontwikkeling voor werkenden en werkzoekenden (Werk maken van een leven lang leren, 2003). Ook is bedacht hoe hier invulling aan gegeven moet worden. Een van die adviezen houdt in dat kennis en vaardigheden die buiten het onderwijs zijn verworven ook benut moeten gaan worden. Argument hiervoor is dat mensen in veel situaties kunnen leren. In bijvoorbeeld een vrijwilligersfunctie kan een mens dingen leren die hij/zij in een baan goed kan gebruiken. Voorbeeld hierbij vanuit PwC is het Kids Moving The World programma in Malawi.

Een tweede voorbeeld betreft de internationalisering. Binnen 'Een leven lang leren' pleit men voor samenwerken en samenleven met anderstaligen. Steeds vaker moeten burgers over de grens kijken. Internationalisering is van belang, of mensen nu buiten Nederland werken of hier blijven. Het mobiliteitsbeleid van PwC sluit hierbij aan. Regelmatig worden er medewerkers naar een kantoor buiten Europa gezonden om daar een aantal jaar mee te werken. Binnen de internationale business unit Amsterdam PIE (de afdeling waar ik mijn onderzoek ga doen) zijn er bovendien 24 verschillende nationaliteiten.

### 3 | Oordeel

Het beleid van PwC is duidelijk gericht op social legitimacy. Maar in hoeverre voert PwC dit beleid omdat 'iedereen dat doet', de zogenaamde *mimetic mechanisms* (Paauwe, 2004, p. 43)? Imiteren en kopiëren ze gedrag van andere organisaties zonder bewuste economische afwegingen en puur uit economisch rationeel handelen?

Doordat de core business van PwC een dergelijk groot aandeel heeft in de maatschappij is de publieke taak van de organisatie groot; de verschillende stakeholders van PwC moeten kunnen vertrouwen op de accounting praktijken. Wat betekent het eigenlijk, als je actief bent op het gebied van 'corporate social responsibility'? Dat je goede doelen steunt? Dat je projectgroepen hebt die zich bezighouden met maatschappelijke onderwerpen? Dat je dubbelzijdig print? Het is er natuurlijk allemaal onderdeel van. Maar het is niet de kern. CSR is geen optelsom van activiteiten en initiatieven, een optelsom van zaken die je 'erbij doet', naast de normale 'echte' werkzaamheden. Een organisatie is maatschappelijk verantwoord bezig of niet. Maar nooit een beetje.

In het geval van PricewaterhouseCoopers is CSR inmiddels een integraal onderdeel van wat pwc doet. Volgens Jos Nijhuis, ex-CEO: *"Het is onze kernactiviteit. Het zit in de vezels van onze dienstverlening. Het zou ook niet anders kunnen: de markt spreekt ons erop aan. Klanten. En medewerkers. Maatschappelijk bewustzijn is daarom een kernpunt van ons beleid. En daarover leggen we ook graag verantwoording af"*. Zo doet PwC een aantal keer per jaar verslag over het beleid en de impact die dat beleid heeft op de samenleving.



Het draagt ook nog eens bij aan persoonlijke ontwikkeling van de werknemers, want bijvoorbeeld bij 'Mijn Projecten' kunnen medewerkers vaak meer doen dan bij 'reguliere' projecten. Of in ieder geval andere dingen. Denk bijvoorbeeld aan het samenwerken met nieuwe collega's of het coördineren van een compleet project. Dat is zeker een meerwaarde van dit initiatief. Doel hiervan is het stimuleren van medewerkers zich persoonlijk in te zetten voor maatschappelijke doeleinden met steun van PwC. Praktische uitwerking hierbij is dat de werknemer van PwC de tijd krijgt en de mogelijkheid, en dus ook een code om uren op te boeken, een voorbeeld dat het niet alleen mooi op papier staat.

De belangrijkste rol van PwC is de adviseursrol en daarom is de organisatie in de gelegenheid om maatschappelijk verantwoord ook mee te nemen in hun adviezen. Kanttekening hierbij is wel dat CSR bij veel mensen nog geen vanzelfsprekendheid is. Niet iedereen is er aan gewend en het moet voldoende opgenomen zijn in de cultuur. Medewerkers moeten het zelf willen en de belangrijk is de bewustwording. Nu ik een paar weken in de organisatie rondloop merk ik wel dat met kleine dingetjes geprobeerd wordt een begin te maken. Er wordt al snel gepraat over dubbelzijdig printen, minder kilometers maken en het recyclen van bekertjes.

Ook al zijn er binnen de organisatie tal van projecten ontwikkeld waaraan medewerkers mee kunnen doen (deze heb ik om die reden niet allemaal beschreven), een te kleine groep is binnen de organisatie bij CSR betrokken. De onderstaande cijfers geven wel een duidelijke stijging aan, maar op een werknemersbestand van 4500 mensen is het nog te weinig.

<b>CSR-cijfers Fiscal Year 2007:</b>
<b>15.506 uur aan maatschappelijke projecten (was: 12.375)</b>
<b>36 afgeronde 'Mijn Projecten' (was: onbekend)</b>
<b>398 collega's betrokken bij CSR (was: 340)</b>

Op welke manier kan PwC haar maatschappelijke impact vergroten? Een goed voorbeeld is de stakeholdersdialoog. Via workshops, interviews met partners, medewerkers, klanten en maatschappelijke organisaties blijft PwC stakeholders voortdurens betrekken bij een dialoog over de invulling van het CSR-beleid.

Ten slotte is een belangrijke vraag in dit stuk het waarom. Waarom doet PwC aan corporate social responsibility? In het beleid wordt deze reden duidelijk aangegeven: *"Omdat we voortdurend verder willen bouwen aan een sterke en duurzame onderneming. Omdat we onze maatschappelijke impact willen vergroten. Omdat we bewust omgaan met de impact die we hebben op mens en milieu. En tot slot: omdat we zo onze strategische ambities kunnen verwezenlijken.*

In dit citaat klinkt het economische aspect duidelijk door. Moet je dat een private organisatie kwalijk nemen? Ik vind van niet. Geen aandacht voor CSR is allang geen optie meer voor een van de grote marktleiders op het gebied van accounting. Voor PwC is het een keus die elke dag opnieuw gemaakt wordt, zodat maatschappelijk bewustzijn daadwerkelijk verankerd is in alle aspecten de business.

## 4 | Literatuur

Paauwe, J. (2004), HRM and Performance, Oxford University Press;

Poell, R. (2006) Personeelsonwikkeling in ontwikkeling: *Naar een werknemersperspectief op HRD*. Rotterdam: Performa.

CSR-beleid 2009 PricewaterhouseCoopers te vinden op:

<http://www.pwc.com/extweb/aboutus.nsf/docid/11bcbbb1590ba714802570de00481b9a>