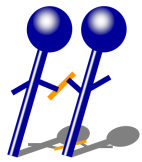


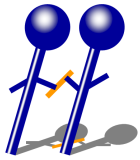
# Is coaching een succesfactor voor projecten? (of kan het dat zijn?)

Onderzoeksrapport

December 2008

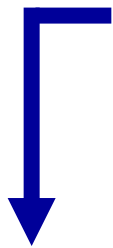


# Introductie

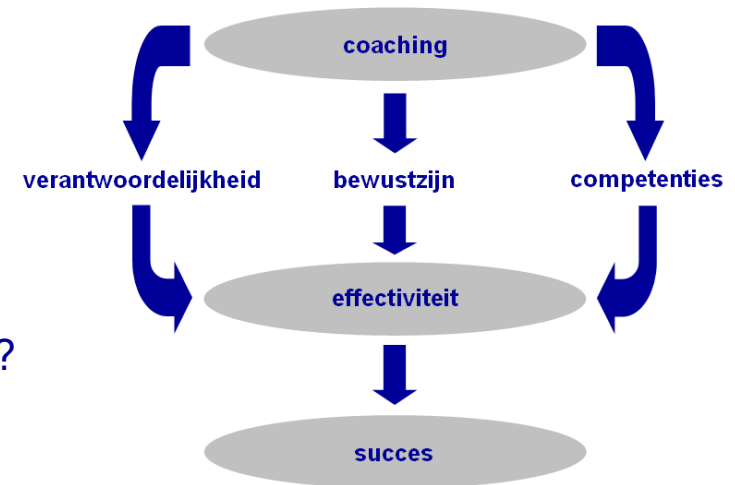


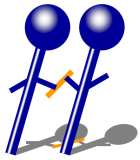
## Introductie

- Dit rapport beschrijft de resultaten van een onderzoek naar de vraag in hoeverre coaching een succesfactor is of kan zijn voor projecten. Het onderzoek is gedaan in verschillende branches.
- Het onderzoek vond zijn oorsprong in onze visie dat:
  - Projectsucces bepaald wordt door de effectiviteit van teams en individuen.
  - Effectiviteit bepaald wordt door de mate waarin individuen verantwoordelijkheid voelen (nemen) voor het totale resultaat, zich bewust zijn van de impact van hun gedrag en inhoudelijk en procesmatig competent zijn.
  - Coaching positief ingrijpt op juist deze condities en dus bijdraagt aan projectsucces.



- **Onderzoeksvraag:**
  - Kunnen we zelfs stellen dat coaching een noodzakelijke voorwaarde is voor projectsucces?

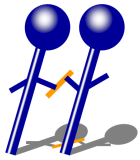




## Opzet van het onderzoek

---

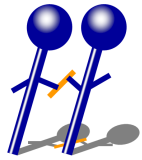
- Het onderzoek bestond uit twee delen:
  - Een enquête uitgezet binnen diverse organisaties waarin we het beeld over coaching in projectomgevingen hebben getoetst bij projectprofessionals (projectleiders / managers, projectmedewerkers, opdrachtgevers) en professionals in de periferie van projecten (operationeel management, staf) bij diverse organisaties.
  - 1-op-1 interviews van een substantieel aantal van deze professionals.
- Het onderzoek vond plaats in de periode februari – december 2008.



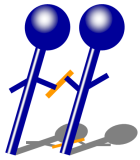
## Opzet van dit rapport

---

- Opzet van de enquête
- Resultaten van de enquête
- Opzet van de interviews
- Resultaten van de interviews
- Conclusies



# Opzet van de enquête

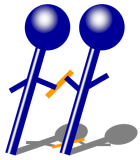


## Opzet van de enquête

---

- De enquête bestond uit 30 stellingen die op een 5-puntsschaal konden worden gescoord. Een aantal van deze stellingen bleken er achteraf te vatbaar voor storende interpretatieverschillen en zijn verder buiten het onderzoek gelaten.
- De bruikbare stellingen beslaan een drietal aspecten:
  - Het doel van coaching in een projectomgeving (waarom doe je het?)
  - De context van coaching in een project omgeving (wat is het?)
  - De invulling van coaching (hoe doe je het?)
- De enquête is uitgezet bij 25 organisaties in de volgende sectoren:
  - Banken (2)
  - Non-profit (3)
  - Zakelijke dienstverlening (20)
- Daarop kwam de volgende respons:

• Banken	Respons: 2 organisaties / 28 mensen (46%)
• Non-profit	Respons: 3 organisaties / 32 mensen (62%)
• Zakelijke dienstverlening	Respons: 9 organisaties / 11 mensen (33%)

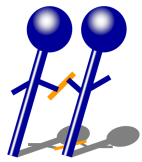


## Opzet van de enquête

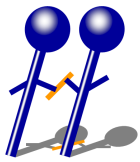
---

- Daarnaast is de enquête ingevuld door een panel van 10 experts (nationaal en internationaal bekende coaches en projectmanagers), veelal auteurs van klassiekers op het gebied van projectmanagement en coaching.
- Op de stellingen is navraag gedaan naar de respons bij een aantal respondenten om uitkomsten beter te kunnen verklaren.





# Resultaten van de enquête

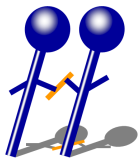


## Weergave van de resultaten

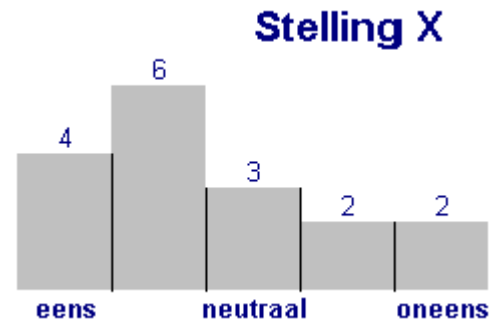
- De resultaten van elk van de 20 stellingen geven we hierna als volgt weer:



- Elke stelling staat op een aparte sheet, inclusief conclusies en opmerkingen.
- Ook vermelden we verdere vragen die de respons oproept (maar die het onderzoek niet beantwoordt).
- Hoe donkerder de kleur, hoe frequenter de respons. Op de volgende sheet geven we precies aan wat de kleurtinten betekenen.

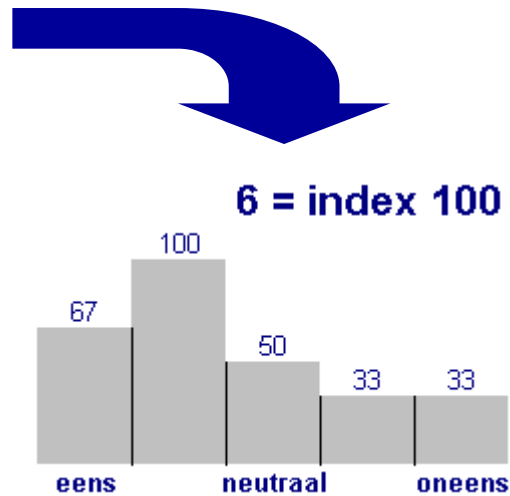


## Betekenis van de kleurtinten






1. De respons op een stelling wordt samengevat in een histogram

2. Het meest frequente antwoord wordt geïndexeerd op 100, de rest wordt daaraan gerelateerd.

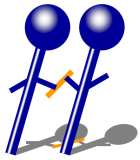


3. De indices worden opgedeeld in klassen en vertaald naar kleurtinten.

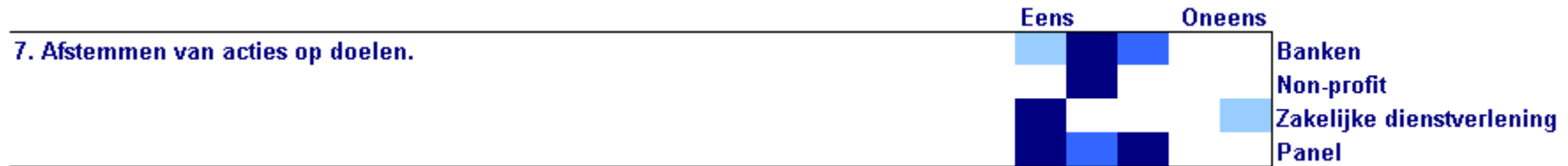
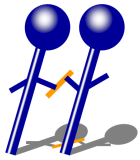
**kleur = f(index)**

(80,100] >>   
(60,80] >>   
(40,60] >> 

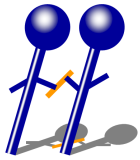




- Coaching wordt overwegend gezien als iets dat er toe bijdraagt (of zou moeten bijdragen) dat drivers van mensen in lijn zijn met het projectbelang.  
**Vervolg vragen: Hoe draagt coaching daar dan aan bij? En vinden we eigenlijk wel dat innerlijke motivatie er toe zou moeten doen?**
- Gehoorde argumenten onder respondenten die het er minder mee eens zijn:
  - Motivatie is iets dat de lijn doet (die de mensen levert), niet het project.
  - Je creëert zelf je omgeving, dus je motiveert jezelf.
  - Motiveren zou geen issue moeten zijn.



- Coaching wordt overwegend gezien als een middel om acties van mensen te richten op de projectdoelen.
- Opvallend is de extreme respons bij Zakelijke dienstverlening. Aan de oneens-kant geven respondenten terug dat coaching hier niet nodig is als de taakvolwassenheid groot genoeg is. **Vervolg vraag: Welke rol kan coaching spelen om de taakvolwassenheid te vergroten?**
- Aan de oneens-kant wordt ook teruggegeven dat niet alle projecten zich lenen voor een coachende leiderschapsstijl, maar soms meer voor een instruerende stijl. **Vervolg vraag: Hoe zou een SWOT-analyse van coachend projectleiderschap er uit zien?**

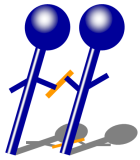


---

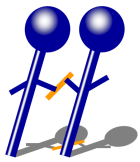
	Eens	Oneens	
8. Leren door de gecoachte op basis van door management vastgestelde leemtes.			Banken
			Non-profit
			Zakelijke dienstverlening
			Panel

---

- Banken, de Non-profit sector en het Panel zijn indifferent.
- De Zakelijke dienstverlening is het oneens met de stelling. Een veel gehoorde reden hiervoor is dat zij vinden dat de gecoachte zelf zijn/haar coachingsvraag moet formuleren en inbrengen.
- **Vervolg vraag: Op welke soorten leemtes zou het management initiatief moeten nemen en op welke soorten de gecoachte zelf?**



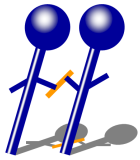
- Coaching wordt gezien als een instrument om de handelingsbekwaamheid van de gecoachte te vergroten. Banken en de Non-profit sector zijn daar zelfs vrij stellig in.
- **Vervolgvraag: Wat zijn de beste coachingstechnieken om handelingsbekwaamheid te vergroten in een project?**



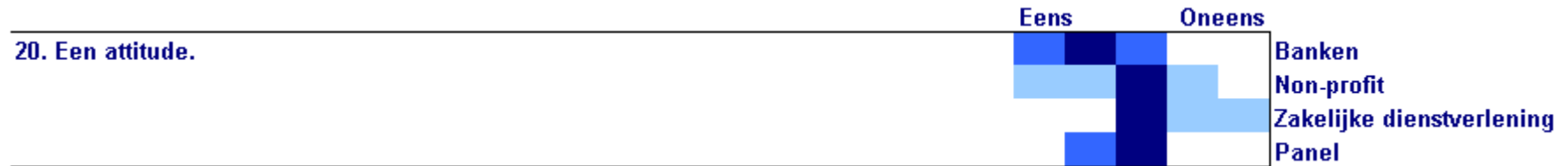
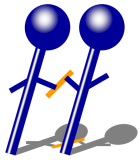
	Eens	Oneens	
17. Streven naar het fundamenteel anders tegen zaken aankijken door de gecoachte.			Banken
			Non-profit
			Zakelijke dienstverlening
			Panel

- Er is grote verdeeldheid hierover bij alle groepen, met een lichte voorkeur naar de oneens-kant. Een veel gehoorde verklaring voor die voorkeur is dat het niet nodig zou moeten zijn als het projectplan en –resultaat helder is. In die optiek is het dus vooral een management-issue en geen coachings-issue.
  - Veel gehoorde verklaring aan de eens-kant is dat de stelling is opgevat als ‘iemand opties aandragen (en dat kan een coach doen)’.
  - De verscheidenheid aan respons wordt dus vooral veroorzaakt door verschil van opvatting over de diepgang van coaching in projecten, ofwel het verschil tussen expertcoaching op operationele issues (dan meer oneens) of coaching op het fundamenteel anders aanpakken van zaken (dan meer eens).
- Vervolg vraag: Waar ligt in een project de grens tussen deze twee opvattingen?**

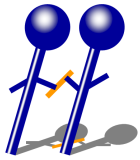




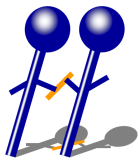
- Er is verdeeldheid hierover bij alle groepen, met een lichte neiging naar oneens. Gehoorde verklaringen voor dit laatste zijn dat coaching een attitude is (en geen activiteit) en dat in een coachingscultuur coaching op een natuurlijke wijze gebeurt.
- Opvalt is dat bij de Zakelijke dienstverlening is er juist een lichte neiging naar eens is. Hier wordt opgemerkt dat het oppakken van coaching veel tijd kost om het goed te doen, vooral als het team groot is. Ook zegt deze verklaring iets over de wijze waarop een zakelijk dienstverlener in een project zit: veelal als externe die zelf geen onderdeel is van de cultuur van de staande organisatie (wat het lastiger maakt om de cultuur te gebruiken bij de projectsturing en er meer gevaren moet worden op generieke instrumenten).



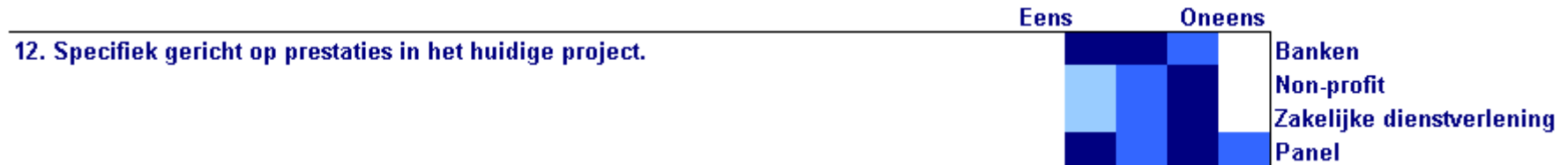
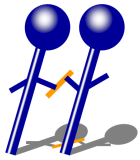
- Er is verdeeldheid over deze stelling.
- De Zakelijke dienstverlening is het er relatief vaker mee oneens dat coaching een attitude is. Merk op dat dit consistent is met Stelling 2.



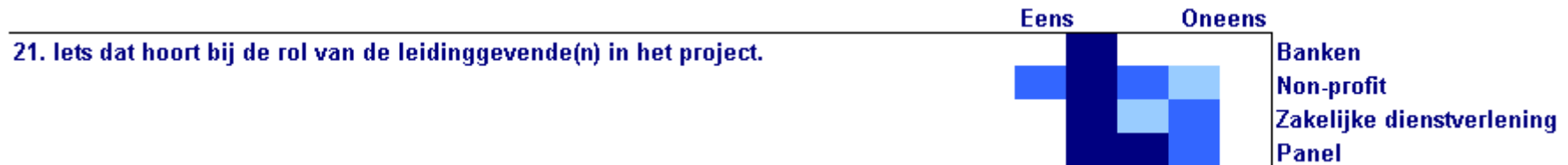
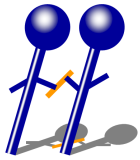
- Er is behoorlijke verdeeldheid hierover bij alle groepen. Vooral het panel is maximaal verdeeld. De zakelijke dienstverlening neigt licht naar oneens, Banken en de Non-profit sector licht naar eens.
- Gehoorde verklaring aan de oneens-kant is dat trainen gericht is op het aanleren van kunstjes en coaching op het effectief gebruiken van de kunstjes. Gehoorde verklaring aan de eens-kant is dat beiden een leerproces vormen, alleen op een andere manier.
- **Vervolg vraag: Een diepere analyse van de verdeeldheid.**



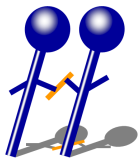
- Men ziet coaching overwegend niet als een beoordeling van de gecoachte. Het Panel en de Zakelijke dienstverlening zijn hier het stelligst in. Bij Banken is er meer ruimte voor discussie.
- De stelligheid bij de Zakelijke dienstverlening wordt door hen verklaard uit het feit dat zij meestal extern zijn aan de staande organisatie en zich daardoor niet bezighouden met het beoordelen van mensen.
- Het Panel geeft aan dat coaching absoluut niet bedoeld is om mensen te beoordelen en dat een coachingsrelatie een vertrouwensrelatie is die geenszins mag worden beïnvloed door hiërarchische verhoudingen.
- Banken en de Non-profit sector zien coaching veelal als een managementinstrument (zie Stelling 30). Op die wijze zien zij coaching vaker als een instrument om te beoordelen.



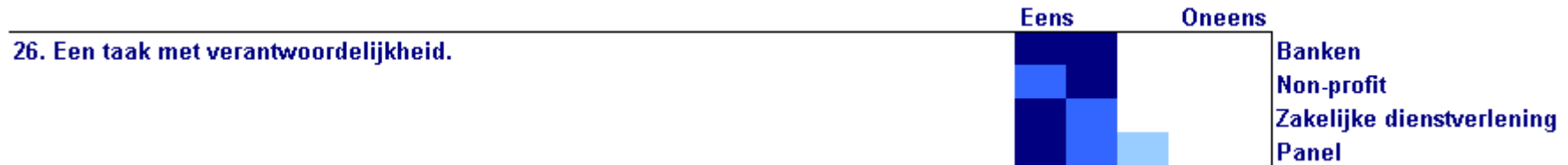
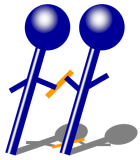
- Banken zien coaching meer dan andere groepen als iets dat gericht is op de prestaties in een project. Dit is in lijn met Stelling 30 waar we zien dat Banken coaching meer dan anderen zien als een managementtechniek om prestaties te bevorderen.
- Verder merken we op dat er veel verdeeldheid is en dat meningen niet stellig zijn.



- Men is het er gematigd over eens dat coaching hoort bij de rol van de leidinggevende(n) in een project.
- Een aantal respondenten die het meer oneens waren gaven aan dat ze de stelling hebben opgevat als ‘coaching is het exclusieve domein van de projectmanager (en daar ben ik het niet mee eens want anderen kunnen het ook doen)’.
- De verdeeldheid berust dus ten minste voor een deel op een niet-bedoelde opvatting van de stelling. Dat geeft extra gewicht aan de eens-kant.

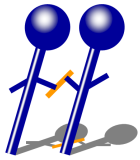


- Hierover is veel verdeeldheid, behalve bij de Non-profit sector. Er is wel een neiging naar oneens, behalve bij het Panel.
- Een veel gehoorde opmerking aan de oneens-kant is dat coaching al in de rol van de projectmanager zit (en dus geen aparte rol is). Wat ons betreft geeft dit nog steeds aan dat coaching dus wel degelijk een rol is, zij het dat de respondenten vinden dat deze niet in de projectorganisatie benoemd hoeft te worden.
- Een andere gehoorde opmerking aan de oneens-kant rol is dat een rol altijd afrekenbaar is en coaching is dat niet. Wat ons betreft is afrekening zeker lastig, maar niet onhaalbaar. Merk op dat de afrekenbaarheid van coaching recentelijk sterk in ontwikkeling is. **Vervolgvraag: Wat zouden goede meet- en afrekenmethodieken zijn voor het coachingsresultaat in projecten?**

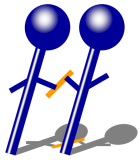


- Men is het er over eens dat coaching een taak is met verantwoordelijkheid.
- Uit de respons blijkt een significante positieve correlatie tussen de antwoorden op Stelling 25 en 26. Dat betekent dat naarmate respondenten het er meer mee eens zijn dat coaching een benoemde rol is, ze het er ook meer mee eens zijn dat het een taak is met verantwoordelijkheid. Dit is consistent met de gebruikelijke opvatting dat een rol bijbehorende verantwoordelijkheden kent.

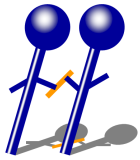




- Hierover zijn de meningen redelijk neutraal. Uitzondering is de Zakelijke dienstverlening die het er redelijk mee eens is dat coaching een taak is voor professionals.
- Binnen het Panel zitten vooral de projectmanagers aan de oneens-kant en de coaches aan de eens-kant. Dat laatste lijkt zeer logisch. Het eerste ondersteunt het beeld dat Banken en de Non-profit sector geven.



- Men is het er sterk over eens dat een coachingstraject gezamenlijk wordt ingevuld door de coach en de gecoachte.
- Banken zijn wat minder stellig in hun opvatting. Dit lijkt consistent met Stelling 9 waaruit blijkt dat banken intern het meest verdeeld zijn over de vraag of coaching een beoordelingsinstrument is (en dus meer gestuurd wordt vanuit management).

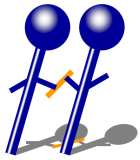


---

	Eens	Oneens	
22. Het managen van de dagelijkse werkzaamheden van de gecoachte.			Banken Non-profit Zakelijke dienstverlening Panel

---

- De respons is vrijwel unaniem en coaching in projecten wordt niet gezien als het managen van de dagelijkse werkzaamheden van de gecoachte.

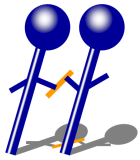


---

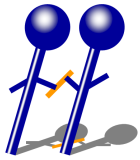
	Eens	Oneens	
5. Een dagelijks gesprek.			Banken
			Non-profit
			Zakelijke dienstverlening
			Panel

---

- Coaching wordt overwegend niet gezien als een dagelijks gesprek.
- **Vervolgvraag: Elkaar dagelijks feedback geven bij de koffieautomaat is wat ons betreft een belangrijk onderdeel van een coachingscultuur. Waarom ziet men dat kennelijk niet zo?**



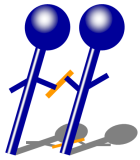
- Groepen zijn het overwegend oneens. Banken zijn daarop een uitzondering, deze zijn verdeeld.
- Aan de eens-kant wordt opgemerkt dat een coach sturende tips geeft. Dit appelleert sterk aan expert-coaching. Aan de oneens-kant wordt opgemerkt dat de gecoachte het het beste zelf kan bedenken. Dit appelleert meer aan de rol van de coach om bewustzijn te creëren. Enige verdeeldheid is daardoor vooral een verschil van opvatting over het soort coaching.



---

	Eens	Oneens	
11. De gecoachte bewust maken van de bedoelde en onbedoelde impact van acties.	7	0	Banken Non-profit Zakelijke dienstverlening Panel

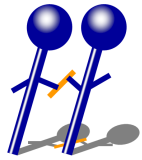
- Men is het er vrijwel unaniem over eens dat coaching in een project de gecoachte bewust moet maken van de impact van zijn/haar acties.



## Overige opmerkingen en vragen

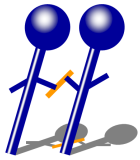
---

- Opvalt is dat op een aantal vragen de meningen van Banken en de Non-profit sector enerzijds en de Zakelijke dienstverlening en het Panel anderzijds uiteenlopen. Onze hypothese is dat dit komt omdat de eerste twee groepen organisaties betreffen die allen gemeen hebben dat een stabiele cultuur, visie, missie en strategie onderliggend zijn aan projecten en de laatste twee groepen veelal meer extern zijn aan dergelijke organisaties. **Vervolg vraag: Is dat zo?**



# Opzet van de interviews

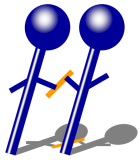




## Opzet van de interviews

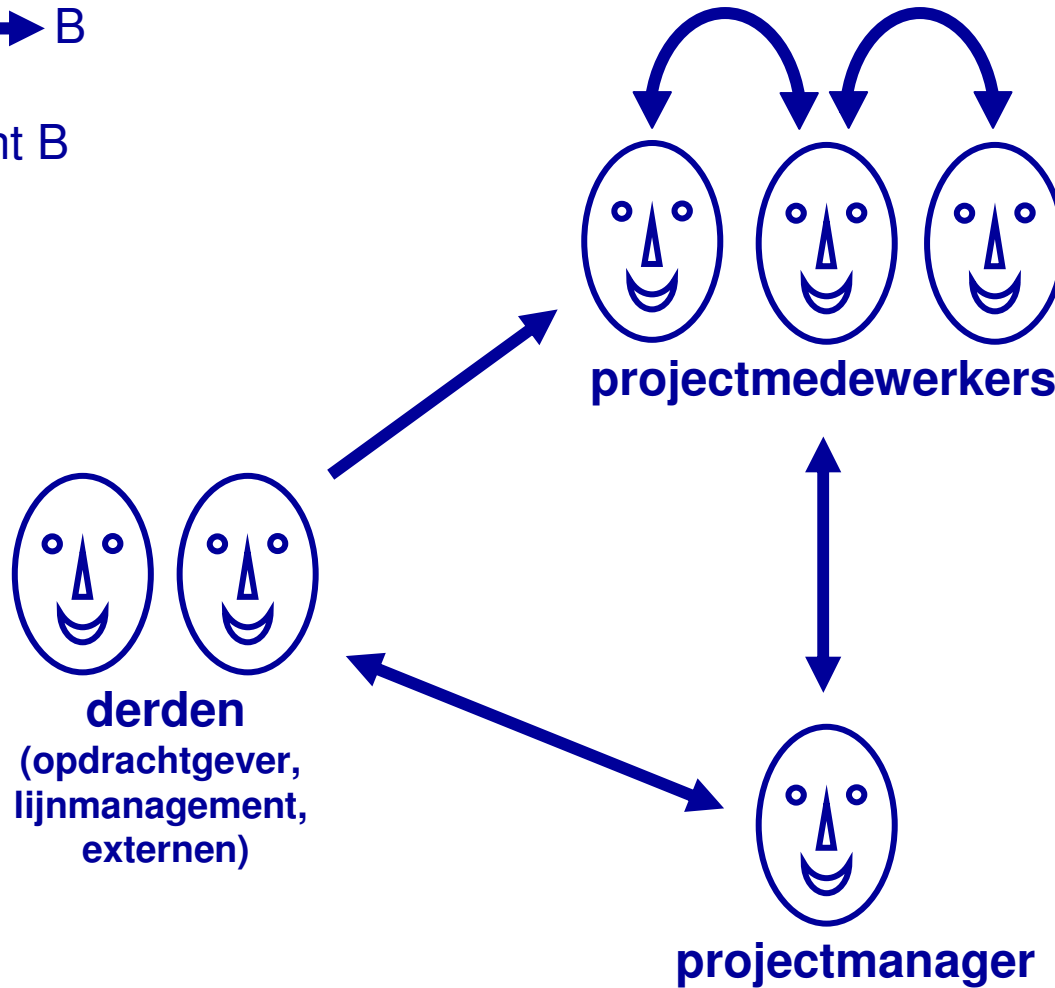
---

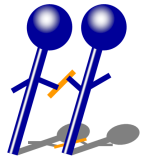
- In 8 organisaties hebben we projectprofessionals en professionals in de periferie van projecten geïnterviewd. Net zo 3 panelleden. Daarbij zijn coachingsrelaties onderzocht tussen diverse spelers in en rondom projecten, zie de volgende sheet. Per relatie beschrijven we de resultaten in het volgende hoofdstuk.
- De volgende aantallen interviews zijn gehouden:
  - Banken 13
  - Non-profit sector 17
  - Zakelijke dienstverlening 3
  - Panel 3
- De geïnterviewden hebben (ruwweg) als rol in en rondom projecten:
  - Projectmanager 17
  - Projectmedewerker 9
  - Opdrachtgever 3
  - Lijnmanager 7



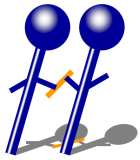
## Onderzochte coachingsrelaties

A → B  
=  
A coacht B





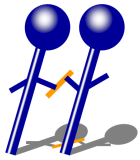
# Resultaten van de interviews



## Projectmanager coacht projectmedewerkers

---

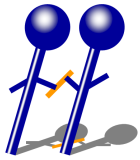
- In de onderzochte organisaties die duidelijk verder zijn met het projectmatig werken wordt veel aandacht besteed aan coachend leiderschap door de projectmanager. Overigens zien we in die situaties dat dit type leiderschap redelijk gecultiveerd is in de gehele staande organisatie en het daardoor geaccepteerd is en langs een natuurlijke weg verloopt. Per projectmanager zien we wel grote verschillen in volwassenheid op dit punt, waarbij het ons opviel dat projectmedewerkers redelijk goed in staat zijn om die verschillen ook waar te nemen en zich beter thuis te voelen bij projectmanagers die volwassener zijn. In dat opzicht kunnen we dus stellen dat coachend projectleiderschap helpt om de effectiviteit van het team te vergroten.



## Derden coachen projectmanager

---

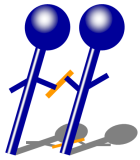
- De geïnterviewde projectmanagers geven aan dat dit inderdaad gebeurt, waarbij de 'derde' meestal het afdelingshoofd is (een 'derde' kan wel of niet uit de staande organisatie komen). Ook geven ze aan hier steun aan te hebben. Met name projectmanagers die onder grote druk staan en werken in een complexe omgeving geven aan behoefte te hebben aan een klankbord om de grote lijnen te blijven overzien. Bij lichtere projecten is die behoefte duidelijk minder. Onze indruk is daarom dat het coachen van de projectmanager van een zwaar project door iemand die extern is ten opzichte van het project wel degelijk een succesfactor is. In onze optiek gaat hier de analogie met de persoonlijke coaching van topsporters of topmanagers op. Immers projectmanagement in zware omstandigheden is in onze optiek topsport.



## Derden coachen projectmedewerkers

---

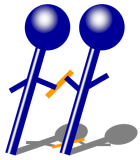
- Een aantal projectmedewerkers die we hebben gesproken geven aan hier behoefte aan te hebben. Meestal betrof het ondersteuningsvragen die betrekking hadden op competenties en werden deze ingevuld met open-rooster trainingen door derden en/of door begeleiding van een afdelingshoofd of senior projectmanager. Invulling met coaching door coaches van buiten de organisatie zijn we niet zo veel tegengekomen. Gelet op de ondersteuningsvragen die er leven, zijn we van mening dat invulling van deze coachingsrelatie kan bijdragen aan het succes van een project (zij het in beperkte mate). Niet alleen om de medewerker op een hoger niveau te krijgen, maar ook om hem serieus te nemen in zijn ambities en hem daardoor te motiveren.



## Projectmedewerkers coachen projectmanager

---

- Aan deze optie wordt zelden gedacht door de geïnterviewden. Hierop doorvragen leert dat dat voornamelijk komt omdat beide groepen het als 'vreemd' ervaren om tegen de hiërarchie in te coachen. Beide groepen geven ook aan dat ze het eigenlijk best zouden waarderen. Of dat voldoende is om het te zien als een potentiële succesfactor is onduidelijk.

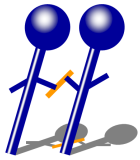


## Projectmedewerkers coachen elkaar

---

- Dit raakt eigenlijk ten diepste de cultuur van de organisatie. Kunnen mensen elkaar onderling feedback te geven? Bijna alle geïnterviewden geven aan dat daar waar dit gebeurt, het een positieve bijdrage levert aan de kwaliteit van samenwerkingsrelaties en daarmee aan het succes van projecten. Ook geven ze duidelijk het omgekeerde aan. Coachen lijkt hier dus inderdaad een succesfactor te zijn.

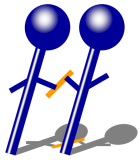




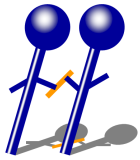
## Projectmanager coacht derden

---

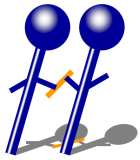
- Net als bij de relatie ‘Projectmedewerkers coachen de projectmanager’ is dit een relatie die niet als voor de handliggend wordt beschouwd en enigszins als ‘tegen de hiërarchie’ in wordt opgevat (vooral als de derde de opdrachtgever is). Sowieso nemen we door alle sectoren heen een nog altijd gebrekkige opvatting en invulling waar van de relatie tussen opdrachtgever en projectmanager.



# Conclusies



- Het beeld dat mensen hebben van coaching in een projectomgeving sluit goed aan bij het beeld dat het panel daarvan heeft. Er zijn op individuele stellingen hier en daar wat verschillen, maar fundamenteel lijken ze niet.
- Dit geldt ook voor een onderling vergelijk van de sectoren Banken, Non-Profit en Zakelijke dienstverlening. De verschillen die we hier zien zijn vrijwel allemaal te verklaren uit de verschillen in aard van de sectoren en stemmen overeen met het beeld dat we op voorhand hadden.
- Er zijn nog veel interessante vervolgvragen te onderzoeken.
- Op grond van de interviews zijn we van mening dat coaching inderdaad een succesfactor is voor projecten (of kan het dat zijn). Wel zien we verschillen als we de verschillende relaties in een project bekijken.
- **Coaching in en rondom projecten verdient dus meer aandacht en verdere uitwerking met betrekking tot toepassing in projectomgevingen.**



**Michiel Odijk Project Management Services** ondersteunt organisaties bij het effectief projectmatig werken en streeft daarbij na om blijvende waarde te creëren. Dit doen we door een aantal hoogwaardige diensten aan te bieden, te weten (in-company) training, coaching en advisering. Onze belofte daarbij is dat we projectteams in uw organisatie effectiever maken. Dit doen we door de huidige toestand op te nemen, de ontbrekende condities met u te bespreken en in samenwerking met u deze in te vullen. Dit kan op zowel projectniveau als op het niveau van projectmatig werken in uw organisatie in het algemeen.

Vlietenburg 27  
2804 WP Gouda  
E [info@michielodijk.nl](mailto:info@michielodijk.nl)  
I [www.michielodijk.nl](http://www.michielodijk.nl)  
T 06-34489647