



Guiver Freeman

Expertise in Transition Management

augustus 2008

Bedrijfscoaching niet meer weg te denken

Margriet Guiver-Freeman

Dit voorjaar is door de American Management Association (AMA), samen met het Institute for Corporate Productivity (i4cp) onderzoek gedaan naar bedrijfscoaching. Directieleden en HR-managers van 1.030 Amerikaanse en internationale bedrijven uit verschillende sectoren zijn ondervraagd over de ervaringen van hun onderneming met coaching. Van de deelnemende bedrijven had ongeveer 41 procent duizend meer medewerkers, en ongeveer 42 procent een jaarlijkse omzet van ten minste 500 miljoen dollar.

Saillante bevindingen

uit het onderzoeksrapport, dat is verschenen in juni 2008:

- 52 procent van de ondervraagde ondernemingen maakt regelmatig gebruik van bedrijfscoaches, de overige 48 procent denkt daarover nog na of is (37 procent) bezig met het opzetten van een programma hiervoor.
- Ondernemingen zetten coaches in voor directieleden en managers, medewerkers van wie veel verwacht wordt, probleemmanagers en mensen die uitgezonden worden naar het buitenland.
- De ondernemingen die specifieke doelstellingen en criteria ontwikkeld hebben voor de eindresultaten van hun coachingsprogramma, geven aan dat de coaching effectief is en succes oplevert.
- Ondernemingen die bedrijfscoaches inzetten rapporteren goede resultaten op criteria als omzetgroei, marktaandeel, winstgevendheid en klanttevredenheid.
- Mensen die gecoacht zijn, stellen duidelijke werkgerelateerde doelen en hun ondergeschikten stellen vertrouwen in hun leiderschapskwaliteiten.
- Slechts 32 procent van de ondervraagden heeft ervaren dat *intervisie* (een vorm van intercollegiale coaching) effectief was.
- De inzet van *interne* coaches leidt **niet** tot betere resultaten.
- Ondernemingen zijn weinig kritisch bij het selecteren van hun coaches.

De resultaten van dit onderzoek sluiten aardig aan bij de resultaten van een onderzoek van i4cp in samenwerking met HR.com uit 2007 waarin 60 procent van de deelnemers aangaf dat coaching heel waardevol was voor de (verdere) ontwikkeling van medewerkers. We mogen dan ook concluderen dat bedrijfscoaching niet meer weg te denken is uit de ontwikkelprogramma's van ondernemingen.

Voor dit doel is coaching gedefinieerd als *een korte tot middellange relatie tussen een leidinggevende en een coach met het doel om het functioneren in het werk te verbeteren.*

Coaching is over het algemeen gericht op een individu, maar de verbetering van het individuele functioneren heeft vrijwel altijd positieve effecten op het functioneren van het team of de afdeling waarbinnen het individu werkt en dus uiteindelijk ook op het functioneren van de hele organisatie.

Doel van coaching

Ondernemingen zetten coaches in om bepaalde doelen te bereiken. Dan valt te denken aan: vergroten van de productiviteit, veranderen van ongewenst of versterken van gewenst (meestal emotioneel-intelligent) gedrag, voorbereiden op of inwerken in een nieuwe functie (soms in een totaal nieuwe omgeving, zelfs een ander land), het opbouwen en ontwikkelen van een leiderschapsteam, behoud van goede medewerkers.

Coaching van de ondernemingstop is voornamelijk gericht op strategie en bedrijfskundige vraagstukken en op het op een hoger plan krijgen van de directieleden. Dat kan ook betekenen dat de coach leiderschapstrainingen geeft aan de directie. De coach is dan de vertrouwenspersoon, de praatpaal, van de directie die aan het denken en reflecteren wordt gezet door de vragen van de coach.

Uit het onderzoek is gebleken dat ondernemingen in toenemende mate coaches inzetten voor hun zogenoemde 'high-potentials', de talentvolle medewerkers van wie men denkt dat ze het nog ver kunnen schoppen in de organisatie. Hier ligt zeker een relatie met de steeds moeilijker wordende arbeidsmarkt. Voor veel jonge werknemers is coaching tegenwoordig zelfs een zeer gewaardeerde secundaire arbeidsvoorwaarde!

Ook ondernemingen die om welke reden dan ook flinke (snelle groei, inkrimping, fusie, overname, nieuwe CEO, verhuizing, beursgang, reorganisatie en dergelijke) veranderingen doormaken, zetten coaches in om hun medewerkers te helpen bij het omgaan met de nieuwe situatie.

Een andere belangrijke doelgroep voor coaching wordt gevormd door medewerkers die voor het eerst gaan leidinggeven en managers van wie een andere stijl van leidinggeven gevraagd wordt. Want dat speelt in vrijwel alle ondernemingen, van klein tot groot: hoe maken we slechte managers beter, redelijke managers goed en goede managers uitstekend.

Interne coaching

Uit het onderzoek bleek ondubbelzinnig dat interne coaching lang niet zo effectief is als externe coaching. Dat heeft voor een deel te maken met het feit dat een interne coach nooit echt onafhankelijk is van de organisatie en zelfs hiërarchisch ondergeschikt kan zijn aan degene die hij zou moeten coachen.

Ondernemingen maken coaching steeds vaker onderdeel van hun ontwikkelingsbeleid. Als zij vaker gebruik willen maken van coaches, kunnen zij daarvoor afspraken maken met bureaus die beschikken over meerdere coaches, met verschillende achtergronden en specialismen. Guiver Freeman is zo'n bureau.

Aantrekken van de coach

Of men nu een interne of een externe coach wil inzetten, een goede selectie is ontzettend belangrijk.

De titel coach is niet beschermd – iedereen mag zich coach noemen en dat doen tegenwoordig steeds meer mensen! Er zijn dan ook heel veel verschillende 'soorten' coaches op de markt, met allemaal een eigen specialiteit, die varieert van strategie en bedrijfsvoering tot Zen.

Veel mensen die zich coach noemen, zijn eigenlijk consultant of adviseur. Dan hebben ze vaak wel een heleboel kennis en ervaring als manager of als adviseur, maar dat maakt ze nog geen coach! Een consultant wordt ingehuurd voor een specifiek project of om zijn specialistische kennis of ervaring. Hij is dus vaak gericht op het overdragen van die kennis of op het sturen van de mensen met wie hij te maken krijgt. Coachen vergt een heel andere houding, namelijk die van de vertrouwenspersoon, die vragen stelt, motiveert en stimuleert, die de gecoachte helpt om te bereiken wat hij wil bereiken, maar die nooit stuurt en de verantwoordelijkheid altijd laat waar die hoort: bij de gecoachte.

Certificatie of accreditatie zegt wel iets, maar niet alles. Voor sommige accreditaties moet een coach duizenden uren training volgen, andere accreditaties houden niet meer in dan een certificaat van deelname aan een korte workshop die is gericht op een specifiek coachingsaspect.

Criteria

Vraag u dus af wat voor type coach u nodig heeft. Welke specifieke expertise moet de coach hebben?

Daarbij is het verstandig om vooraf een duidelijk doel te bepalen voor de coaching: wat moet er met de coaching bereikt worden? En hoe gaat u meten of dat doel bereikt is?

De mening van de gecoachte is erg belangrijk, maar voor de organisatie wilt u meer weten, liefst meten! Sommige organisaties hanteren criteria in de zin van omzet- of winstgroei, of het aantal interne promoties. In andere trajecten wordt 360-graden feedback gebruikt als meetinstrument.

Ga een gesprek aan met de kandidaat-coach.

Heeft deze coach de expertise die u zoekt? Waaruit blijkt dat? Is de coach gecertificeerd of geaccrediteerd? Hoe werkt de coach, welke stijl heeft hij? Kan hij het doel van het coachingstraject onderschrijven? Kan hij voorbeelden geven van zijn ervaring, referenties overleggen? Heeft hij voldoende tijd voor het coachingstraject?

En dan de hamvraag: Klikt het tussen de te coachen medewerker en de coach?

Het coachingstraject

Verschillende coaches hanteren verschillende technieken, maar de meeste coaches hanteren een stappenplan dat in grote lijnen als volgt verloopt. Eerst bespreken de coach en de cliënt de situatie of de doelstellingen van de cliënt, vervolgens stellen zij samen vast welk gedrag nodig is om de situatie te veranderen of de doelen te bereiken, en dan oefenen ze tot dat nieuwe gewenste gedrag 'erin zit'. Daarbij geeft de coach doorlopend feedback: Waar sta je voor? Wat zijn de belemmeringen? Wat zijn de volgende stappen? Aan het einde van het traject volgt een evaluatie.

De gemiddelde duur van een coachingstraject varieert, afhankelijk van de vraagstelling en dus de soort van coaching die wordt ingezet. Een gedragsverandering op een bepaald, afgebakend, gebied moet kunnen worden bereikt in een periode van drie maanden of minder (25 procent), terwijl de begeleiding voor of in een nieuwe functie eerder zes tot twaalf maanden (33 procent) zal duren. De typische ondernemers-klankbordcoaching duurt vaak langer dan een jaar (20 procent).

Margriet Guiver-Freeman is Directeur van Guiver Freeman Ltd

Dijkhof 73, 6715 DW EDE Gld, tel. 0318 438 177

margriet@guiver-freeman.com

www.guiver-freeman.com