

Artikel integraal overgenomen uit:

P&O profiel • april 2004 4

www.PenOActueel.nl

Coaching blijkt meest effectieve HRD-instrument

2% van het
personeel maakt
jaarlijks gebruik
van coaching

5 P&O profiel • april 2004

Voor het eerst is er een groot landelijk onderzoek naar het gebruik van coaching gehouden. Belangrijkste conclusie: P&O'ers beschouwen coaching als het meest effectieve HRD-instrument. Bovendien wil het gros van de organisaties er in de toekomst meer gebruik van gaan maken.

Door **Hans Klip** en **Pieter Matthijssen**

Het eerste kwantitatieve onderzoek naar de bekendheid, het gebruik en de effectiviteit van het HRD-instrument coaching is een feit. In de maanden januari en februari hield TNS NIPO in opdracht van HRM-adviesbureau GITP International een telefonische enquête onder de verantwoordelijken voor het personeelsbeleid in 500 profit en non-profit organisaties met meer dan 50 werknemers. De deelnemers kregen daarbij de vraag voorgelegd op welke manier coaching de afgelopen drie jaar in hun eigen organisatie werd ingezet.

Gemiddeld genomen besluiten bedrijven en instellingen jaarlijks voor een kwart van de medewerkers een human resource development-instrument in te zetten. De populairste zijn achtereenvolgens cursussen

Nauwelijks verschil tussen publieke sector en bedrijfsleven

Het coachingonderzoek werd begin dit jaar uitgevoerd door het bureau TNS NIPO. De opdracht ging uit van HRM-adviesbureau GITP International, dat een onafhankelijk landelijk onderzoek naar het gebruik en de waardering van coaching wilde. TNS NIPO hield van 26 januari tot 18 februari een telefonische enquête bij 500 bedrijven en instellingen met meer dan 50 werknemers. Daarbij werd steeds de verantwoordelijke voor het personeelsbeleid ondervraagd; vaak een HRM-directeur of een medewerker P&O. De steekproef is representatief voor 19.000 vestigingen in de publieke en private sector. Het blijkt dat het verschil in 'coachingbeleving' vooral te maken heeft met de personeelsomvang van een organisatie. Er is nauwelijks sprake van een onderscheid tussen private en publieke sector.

(97%), opleiding (96%), training (94%) en coaching (86%). Absoluut gezien werden zowel in de publieke als de private sector de afgelopen drie jaar ongeveer negen instrumenten ingezet.

Discrepantie

Het onderzoek wijst uit dat 24% van alle kleine vestigingen (50-99 werknemers) niets aan coaching doet; van alle grote bedrijven (meer dan 200 medewerkers) is dat 9%. Dus: hoe groter de vestiging, hoe frequenter de inzet van coaching. Bij doorvragen blijkt dat er een discrepantie

optreedt tussen het voornemen om coaching als tool in te zetten en de daadwerkelijke uitvoering van het plan. In de afgelopen drie jaar zijn er bij een doorsnee organisatie zo'n 21 situaties geweest waarin coaching ingezet had kunnen worden; uiteindelijk werd in 15 gevallen de daad bij het woord gevoegd. Worden deze aantallen vertaald naar jaarcijfers, dan wordt in gemiddeld zeven situaties een coachingstraject gestart. Dit betekent dat uiteindelijk 2% van het personeel jaarlijks gebruikmaakt van coaching.

Ambassadeur

Niet zo verrassend is dat met name het middenmanagement in aanmerking komt voor een coachingstraject. De overeenkomst met de praktijk is duidelijk aanwezig. Voor veel managers dient coaching als ondersteuning, met name als ze nog aan het begin van hun carrière staan. Daarnaast beschouwt een behoorlijk deel van alle managers personal coaching als een belangrijke secundaire arbeidsvoorwaarde. Frappant detail is wel dat volgens de ondervraagden het top- en middenmanagement minder waarde hecht aan coaching dan de HRM- en P&O-verantwoordelijken. Dit is op zich niet zo vreemd, omdat deze laatste groep als 'ambassadeur' vaak verantwoordelijk is voor de inzet van het instrument.

Vertrouwensbasis

Bedrijven en instellingen zetten verschillende vormen van coaching in. Over het algemeen wordt de meeste tijd en energie gestoken in managementtrainingen op het gebied van coachend leiderschap, gevolgd door het inhuren van externe coaches. Het ontwikkelen van interne coaches die niet direct leidinggeven aan betrokkenen, vindt relatief gezien minder ingang. Op zich logisch: mensen zoeken eerder een onafhankelijke coach, die zonder organisatiebelang vertrouwelijk met de gegevens omgaat en vaak vanuit de persoon zelf meedenkt en meewerkt. Een dergelijke vertrouwensbasis is bij een interne coach minder vaak aanwezig. Op de vraag naar de effectiviteit van het instrument in het algemeen scoort coaching net iets hoger dan opleiding, training en cursussen. Wordt gekeken naar het effect van trainingen over 'coachend leiderschap', dan is in 11% van alle gevallen weinig tot niets veranderd; bij 38% is sprake van een duidelijk verschil en 41% van de managers is een betere coach

geworden. In totaal heeft de managementtraining in 79% van de gevallen effect gehad. De opleiding door een interne coach werpt eveneens haar vruchten af. Ook hier is in 79% van de gevallen sprake van een min of meer succesvol resultaat.

Steuntje

Om de belangrijkste doelen van coaching te achterhalen, is een topvijf samengesteld. Het ondersteunen in de eigen ontwikkeling en het beter laten presteren in de functie springen er als belangrijkste doelen uit. De derde, vierde en vijfde plaats worden achtereenvolgens ingenomen door verbeteren van initiatief, creativiteit en commercialiteit, het verbeteren van de samenwerking en het flexibeler maken van medewerkers.

Opvallend is de relatief hoge notering van het omlaag brengen van het ziekteverzuim. Hier lijkt coaching zowel curatief als preventief te worden ingezet. Enerzijds geldt coaching als een steuntje in de rug voor hen die dreigen uit te vallen; zitten mensen eenmaal lekkerder in hun vel, dan zijn ze meer gemotiveerd en houden ze het langer vol.

De cijfers tonen aan dat de belangrijkste doelen van coaching in zes van de tien gevallen ook daadwerkelijk worden bereikt. Het oplossen van functioneringsproblemen scoort het hoogst, terwijl dit niet het meest belangrijke doel is. Mogelijke oorzaak is dat dit doel zelfreflectie impliceert, waarvan de impact zeer groot is. Ander opvallend detail is dat doelen die wat meer samenhangen met competentiegericht coachen, minder effectief lijken te zijn. Echt concrete uitspraken kunnen hieraan niet worden verbonden, omdat onbekend is of deze doelen zijn ingezet als laatste redmiddel bij de ontwikkeling van de meest moeilijke competenties.

Ten slotte kreeg iedereen een aantal stellingen over coaching voorgeschoteld. Wat resulteert, is een heel positieve kijk op het HRD-instrument. Door coaching worden ontwikkelingen gestimuleerd, staan leidinggevend en meer open voor medewerkers, is er vaker feedback van prestaties, krijgen of nemen mensen meer verantwoordelijkheden, worden prestaties verbeterd, stellen mensen eigen leerdoelen en worden de eigen problemen aangepakt. Groot voordeel van coaching ten opzichte van andere tools is dat in een korter tijdsbestek vaak meer wordt bereikt. Daar

waar cursussen soms drie of vier dagen duren, kan een coachsessie van anderhalf uur al concrete effecten sorteren.

Terreinwinst

Een blik op de toekomst leert dat coaching in vergelijking met trainingen, opleidingen en cursussen steeds meer aan terrein lijkt te winnen. Zo'n 40% van de respondenten is van plan om meer gebruik te gaan maken van coaching; in grotere organisaties iets meer dan in organisaties met minder dan 100 medewerkers. Oorzaak zou de grote focus op resultaten kunnen zijn; coaching vindt plaats in een één-op-één situatie, waarbij er zeer gerichte aandacht is voor de deelnemer. Verder vooruitkijken blijft koffiedik kijken, maar verwacht mag worden dat coaching steeds meer in combinatie met een opleiding, training of cursus wordt gegeven. Deze gecombineerde aanpak is met name handig voor managers die hoge eisen aan zichzelf en hun omgeving stellen, hierdoor allerlei stress ervaren, maar zien dat ze daarin niet alleen staan. ■