

Ontwikkeling Herbekeken: Multisource Feedback & Coaching

Prof. dr. Katleen DE STOBBELEIR

Vlerick HR Day



Overzicht

- 1) Coaching: enkele feiten
- 2) Implementeren van coaching: de uitdagingen
- 3) Voorbij coaching als didactiek: naar een coaching cultuur



Corporate coaching: booming business?

Externe coaches

- 76% van organisaties werkt met externe coaches (in de V.S.: 93%)
- Wereldwijd +/- 47.000 (executive) coaches
- Coaching is een markt van 1,7 biljoen euro
- Fees: 200 – 4000 euro/uur
- Snelst groeiende business line in 'consultancy'
- Meer dan 30 coaching-modellen in omloop



Wat is coaching?

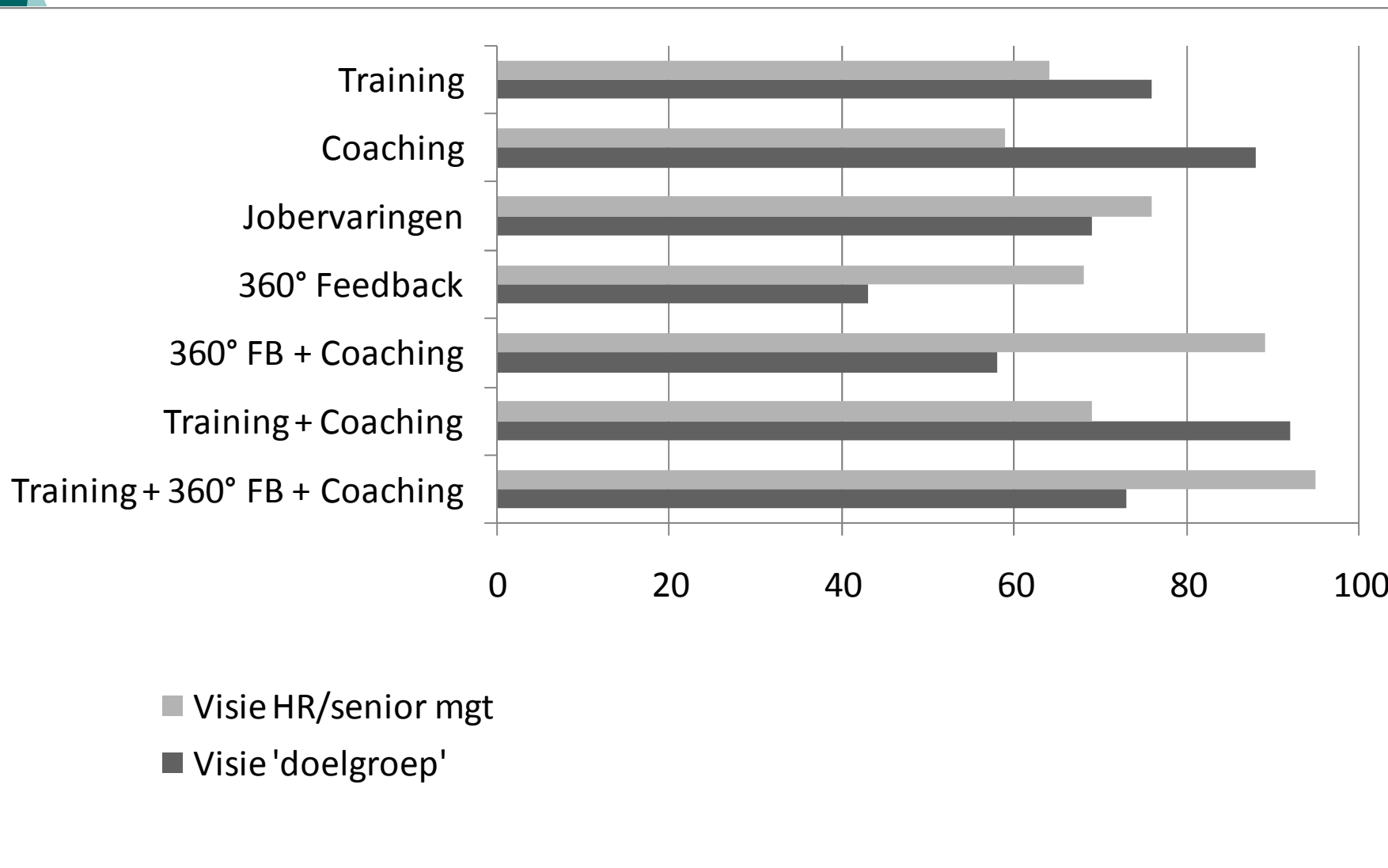
"regular meetings between one or more employees and a (trained) facilitator, designed to produce positive changes in business behavior in a limited time frame."



Waarom kiezen bedrijven voor coaching?

1. Ter ondersteuning van carrièretransities
2. Klankbord voor het nemen van beslissingen
3. Spiegel/corrigeren van probleemgedrag
4. Leiderschapontwikkeling
5. Ter ondersteuning van veranderings-trajecten

Gepercipieerd nut van praktijken voor leiderschapsontwikkeling?

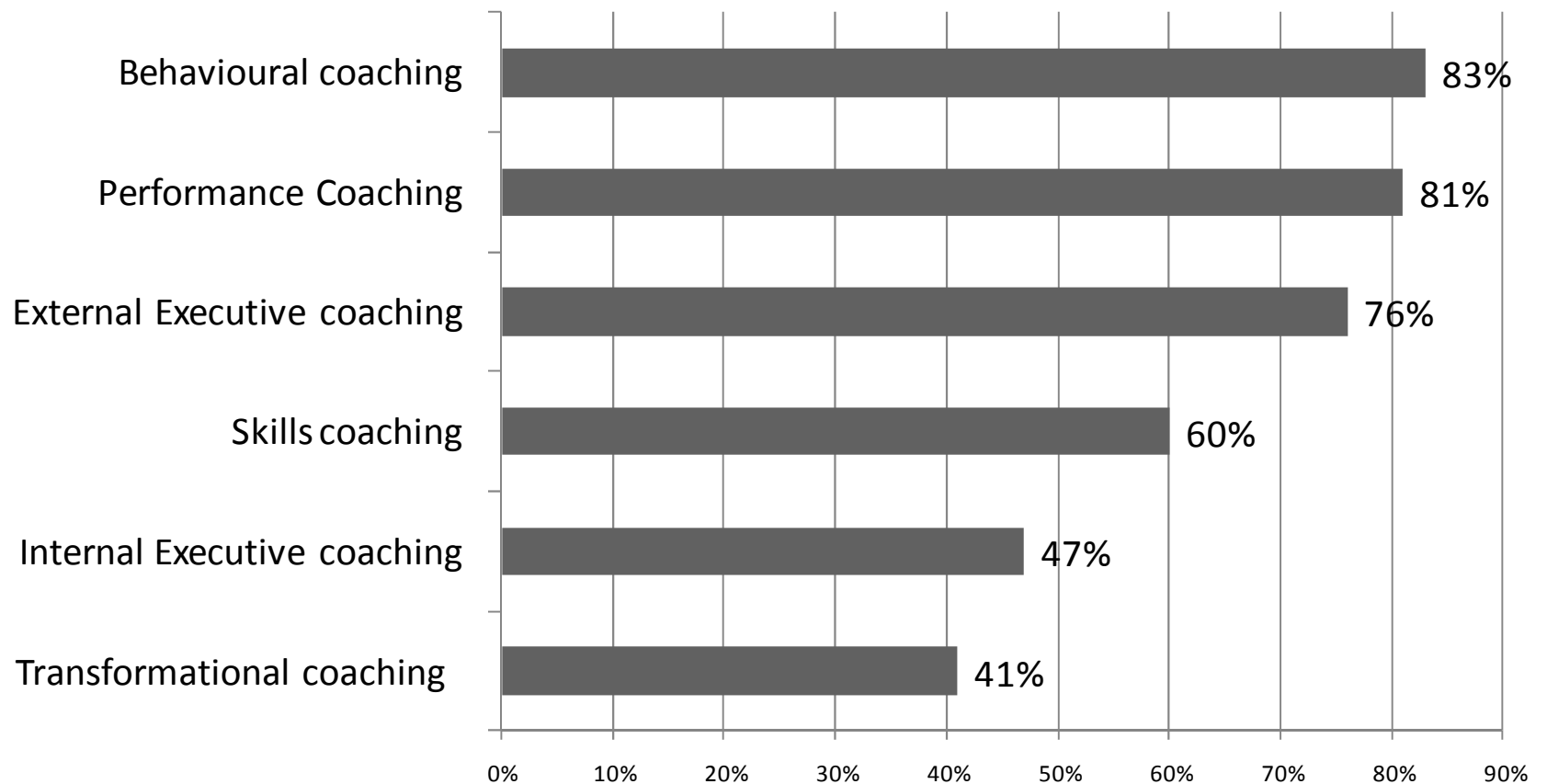


Implementeren van coaching

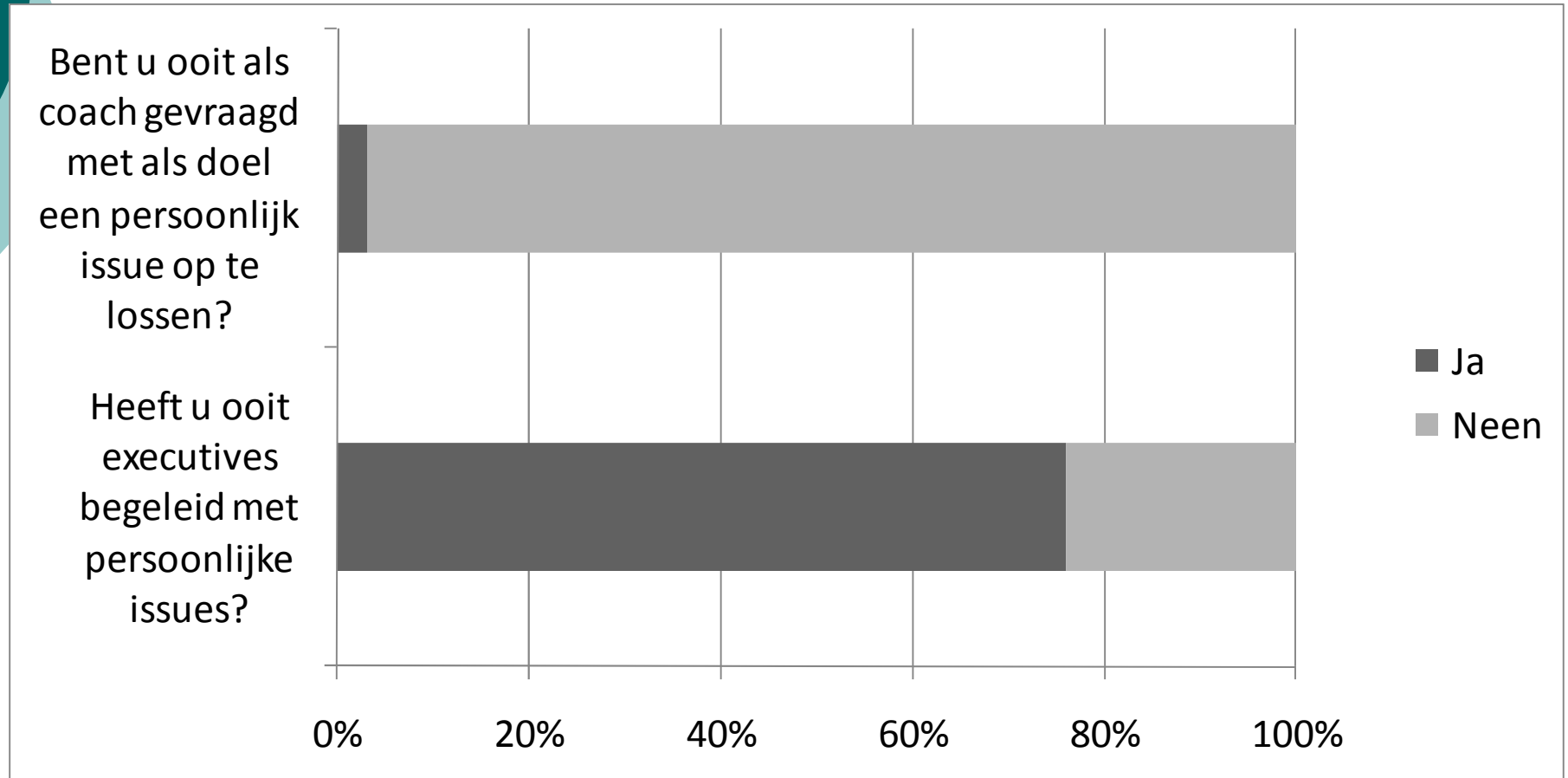
- Coaching Methodieken?
 - Behavioural/transformational versus performance coaching?
 - Delivery methoden
- Wie ?
 - Coaching voor wie?
 - Wie initieert?
 - Wie wordt betrokken?
- Selectie van coaches
 - Selectiecriteria?
 - Intern / extern
- Hoeveel coaching?
- Meten van de ROI?

Coaching methodieken

Welke vormen van coaching hanteert uw organisatie?

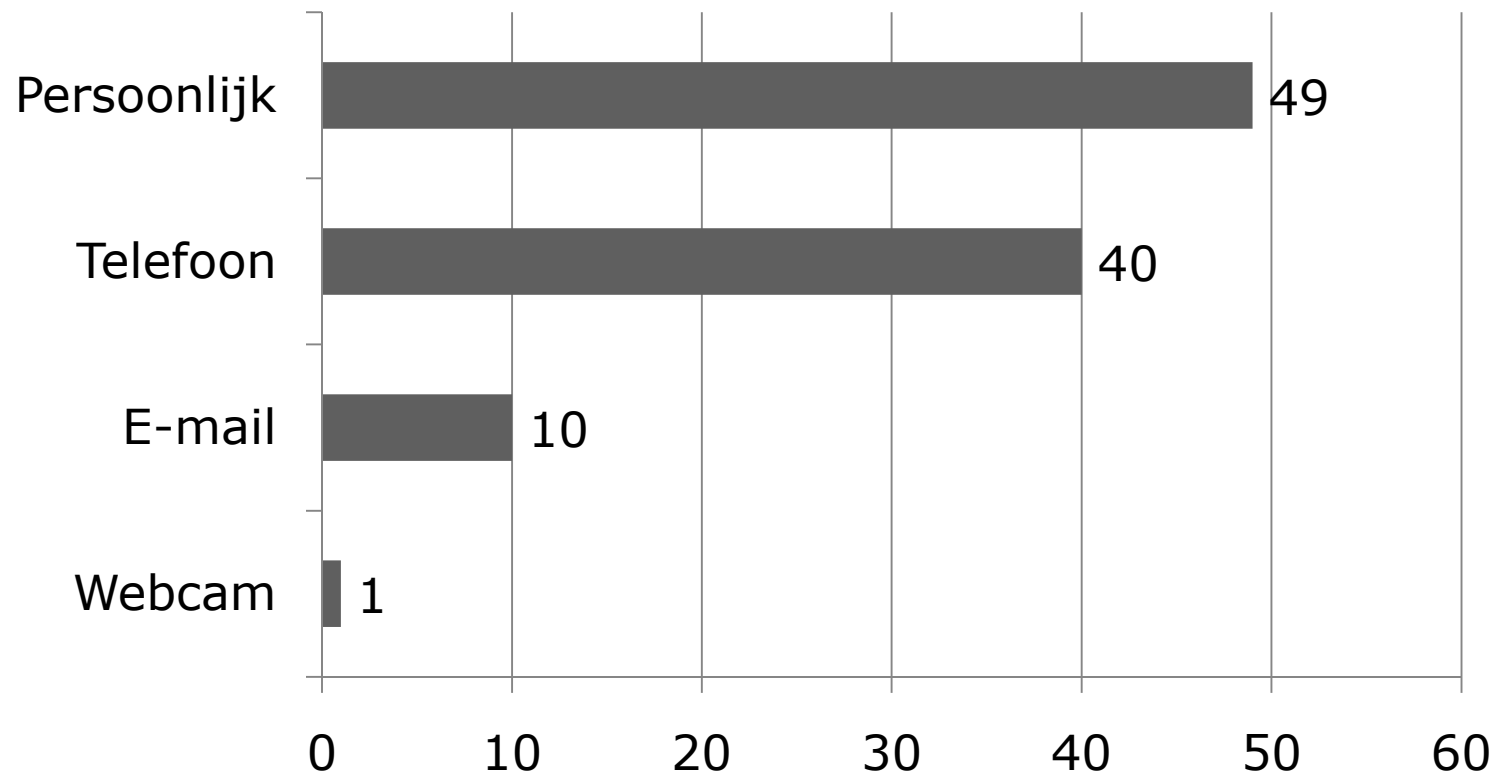


De zin en onzin van behavioural/performance coaching?



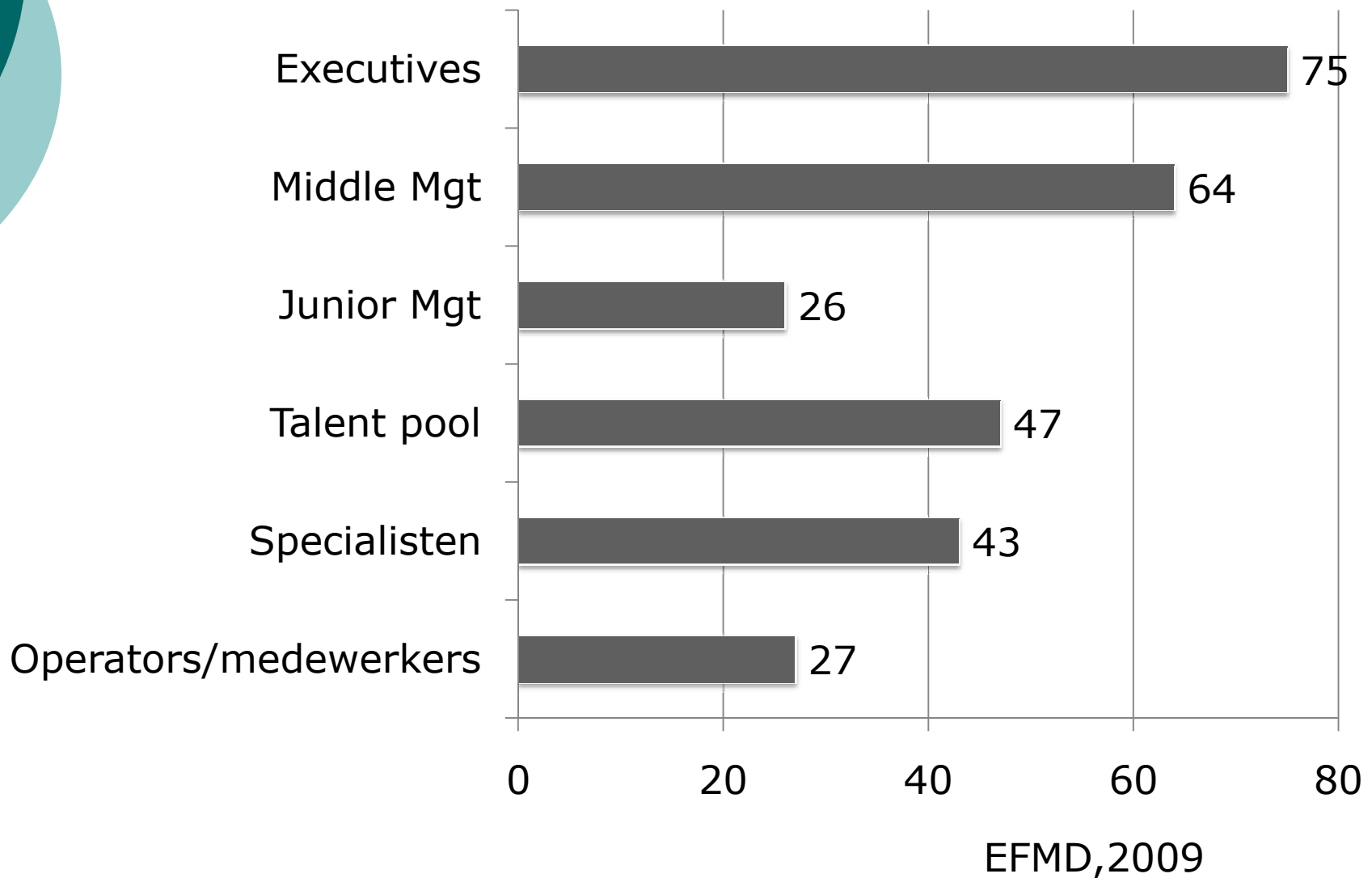
Delivery methode?

Coaching delivery



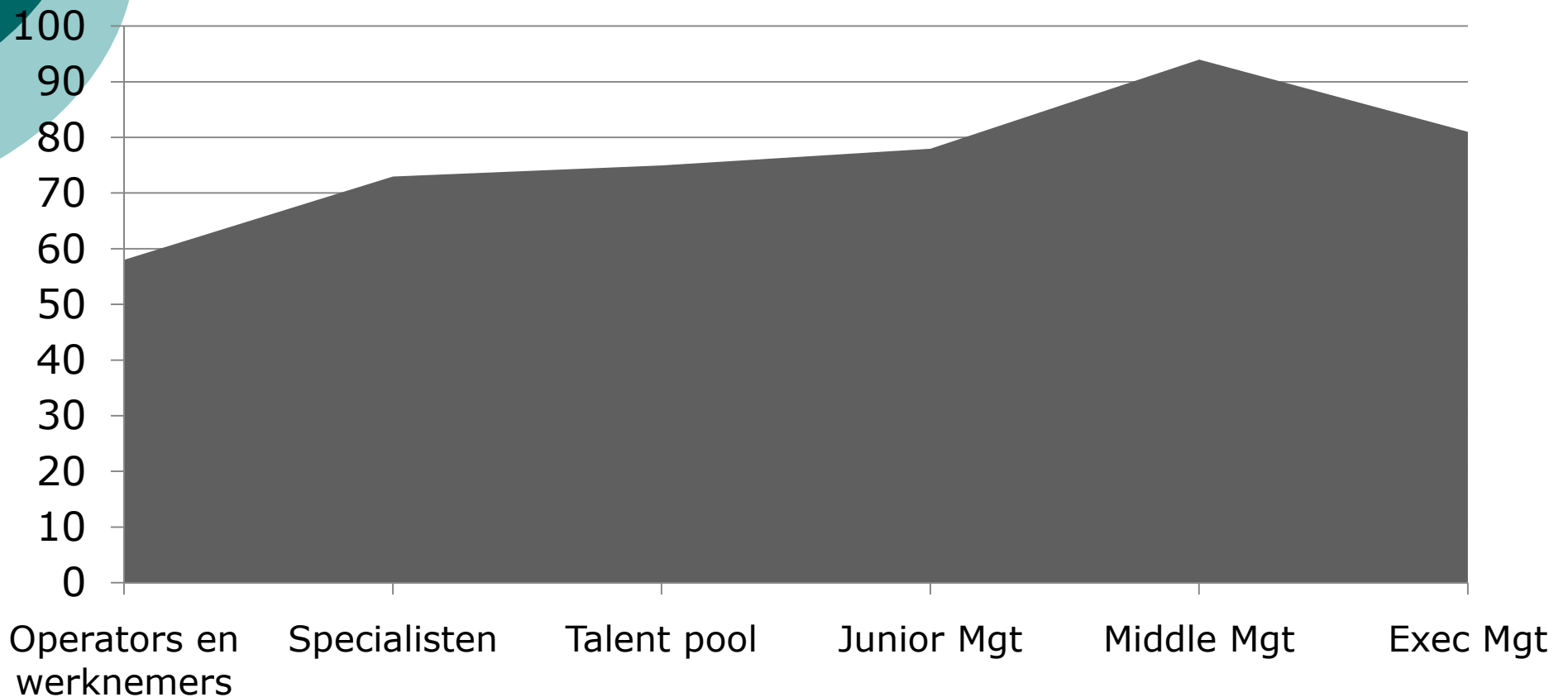
Sherpa, 2009

Wie wordt gecoacht?



Hoe effectief is coaching?

Hoe effectief is coaching voor de verschillende doelgroepen?



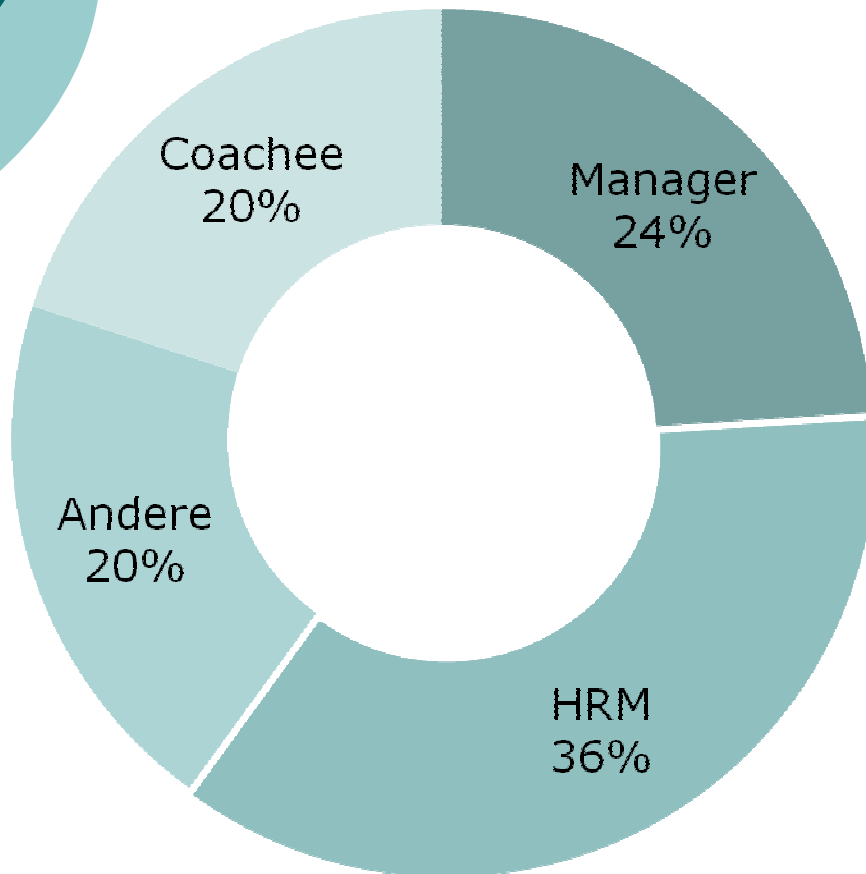


Wie wordt gecoacht?

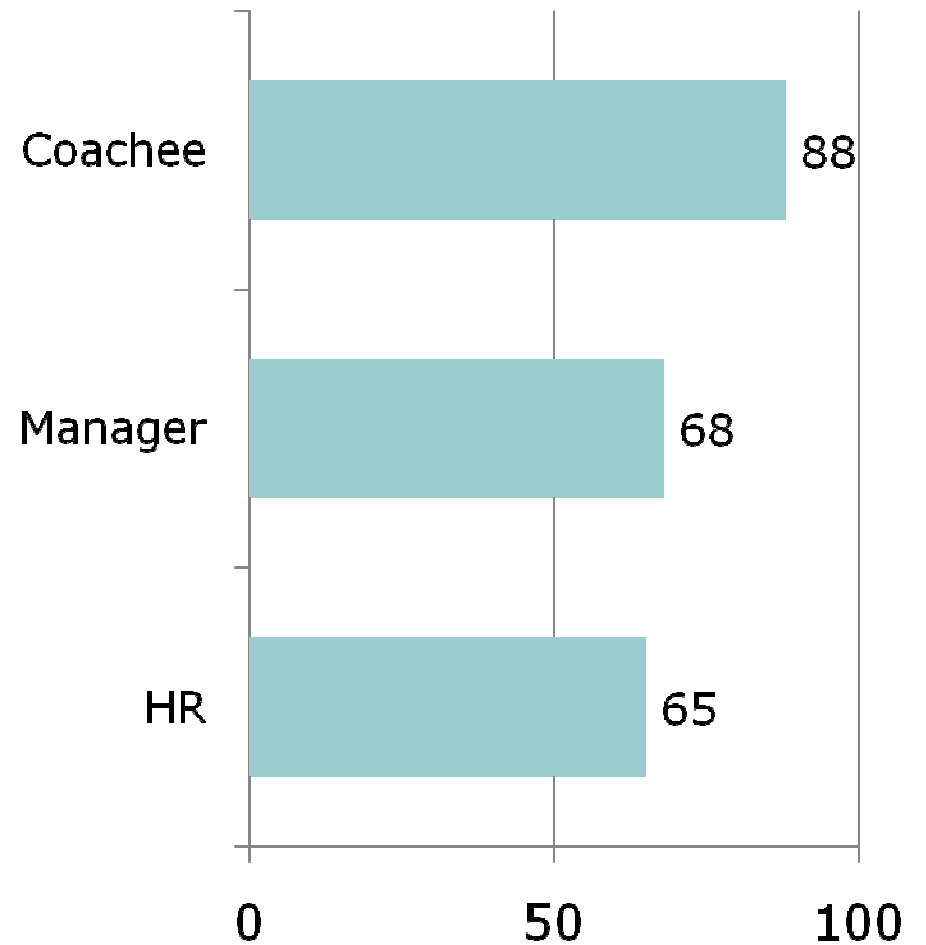
- *"Leadership development is not just for leaders anymore"*
- Type coaching varieert naar doelgroep
 - Top execs & senior level: extern, transformational/behavioural/performance, 50%: koppeling met multisource FB
 - Ander mgrs: intern/extern coaches, vnl. behavioural, 33%: koppeling met multisource feedback
 - Andere levels: skills & performance coaching

Wie wordt betrokken?

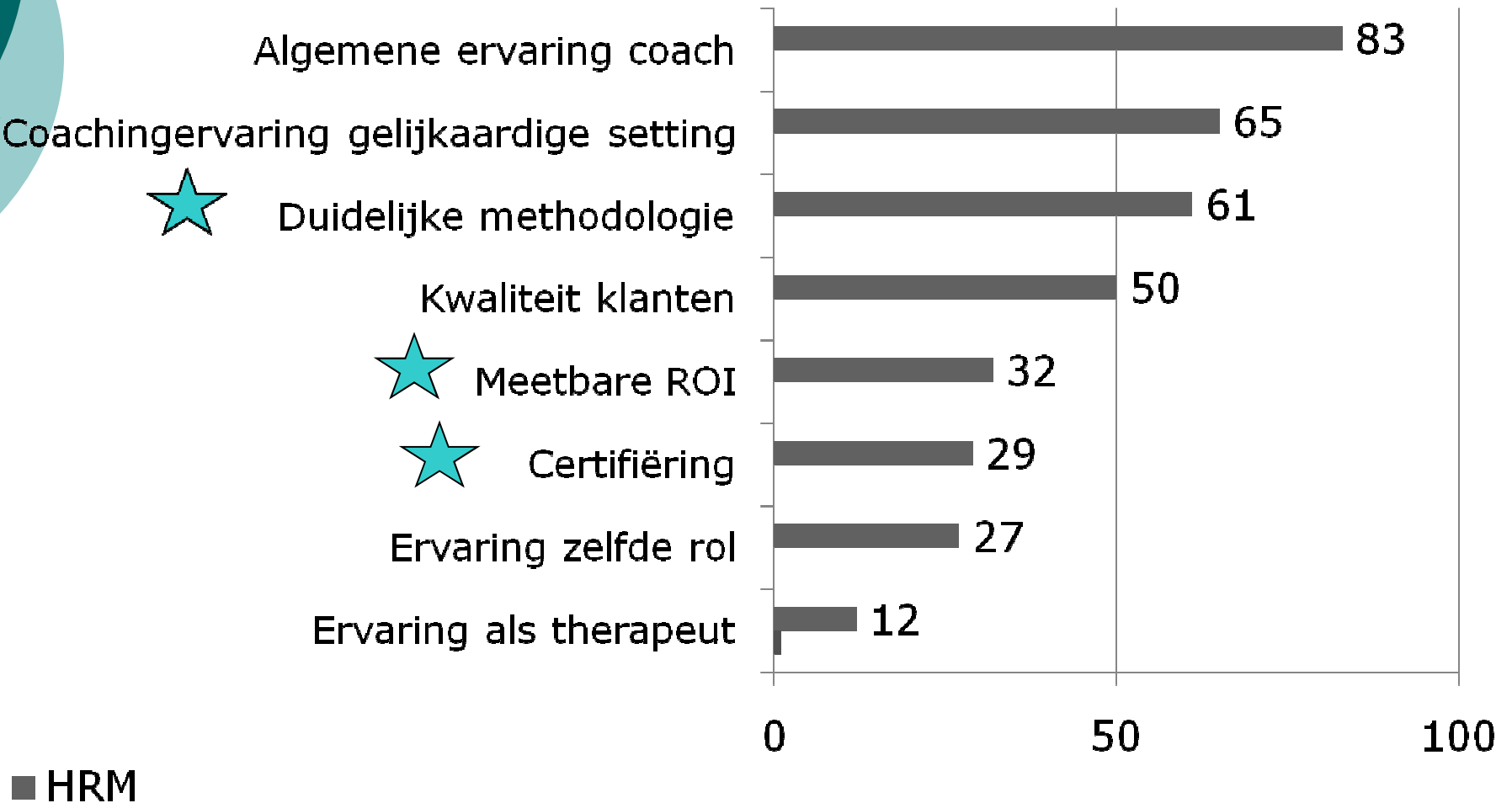
Wie initieert?



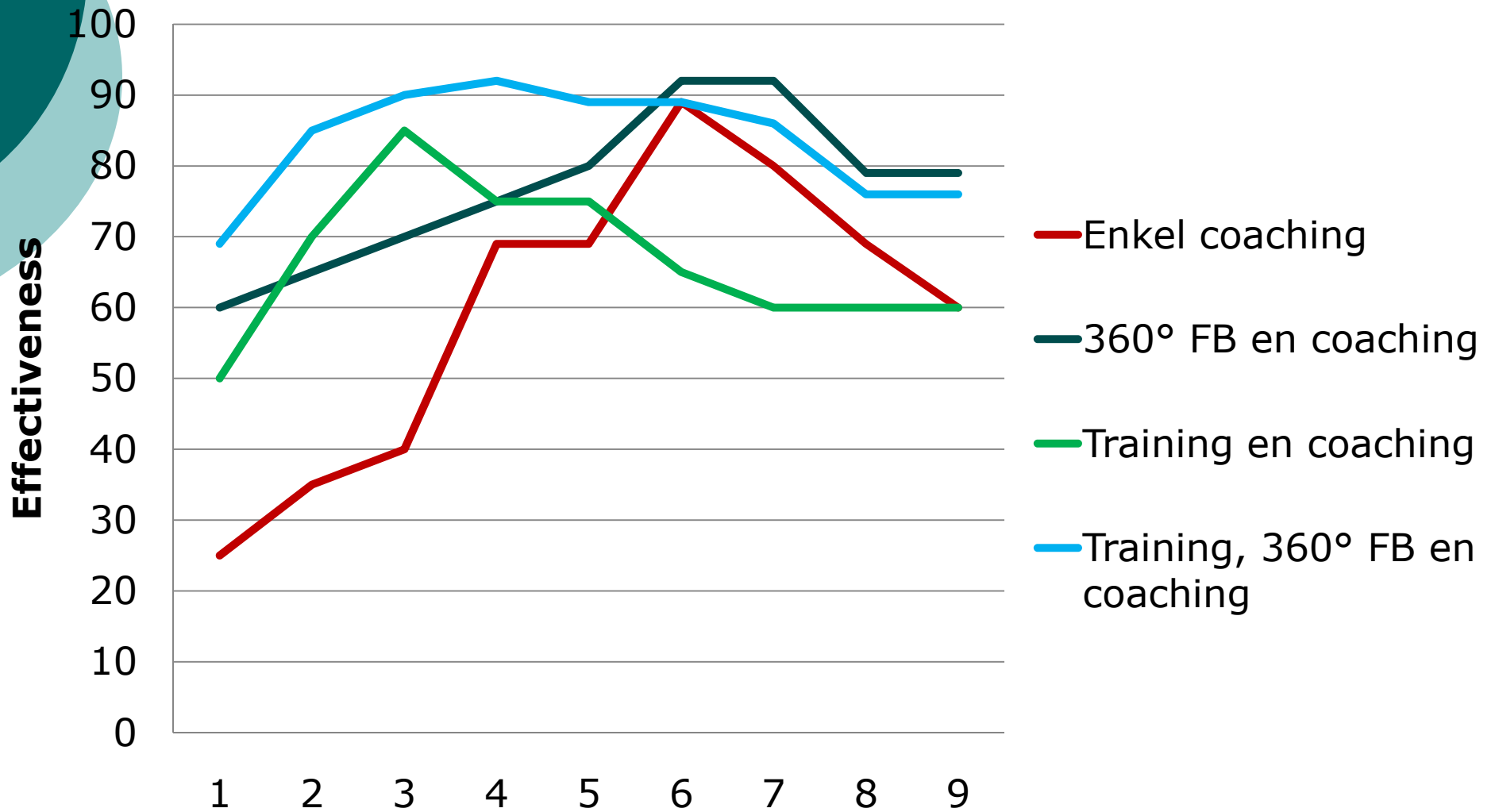
Wie wordt geïnformeerd over vooruitgang?



Hoe coaches selecteren?



Hoeveel coaching?





Meten van de ROI?

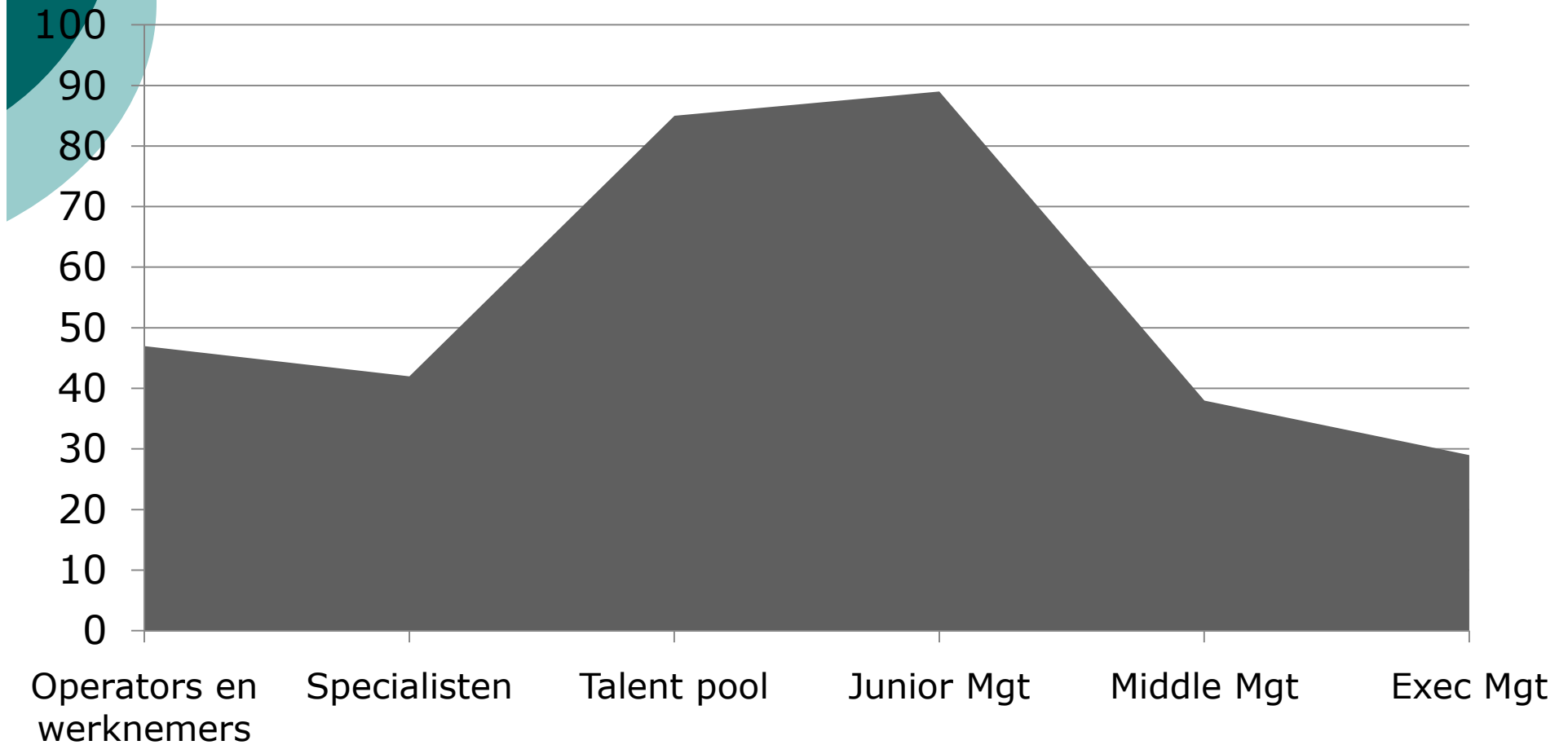
- 55% meet 'effectiviteit' van coaching
- Hoe?
 - Via 360° FB voor en na
 - Evaluatiegesprekken met coachees
 - Integratie in evaluatiegesprekken
 - Tevredenheidssurveys

Interne coaches: Wie?

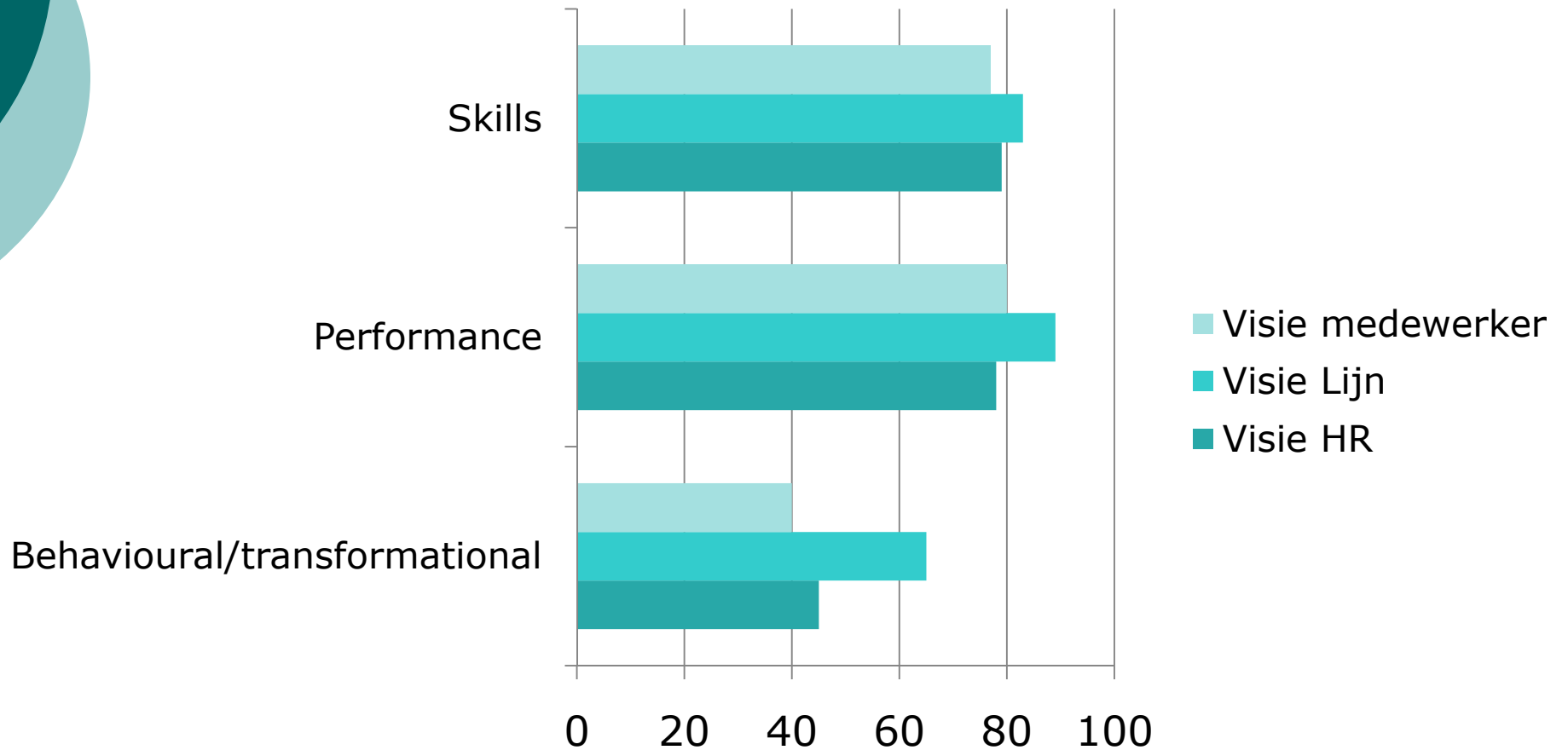


Effectiviteit van interne coaches


Hoe effectief zijn interne coaches?



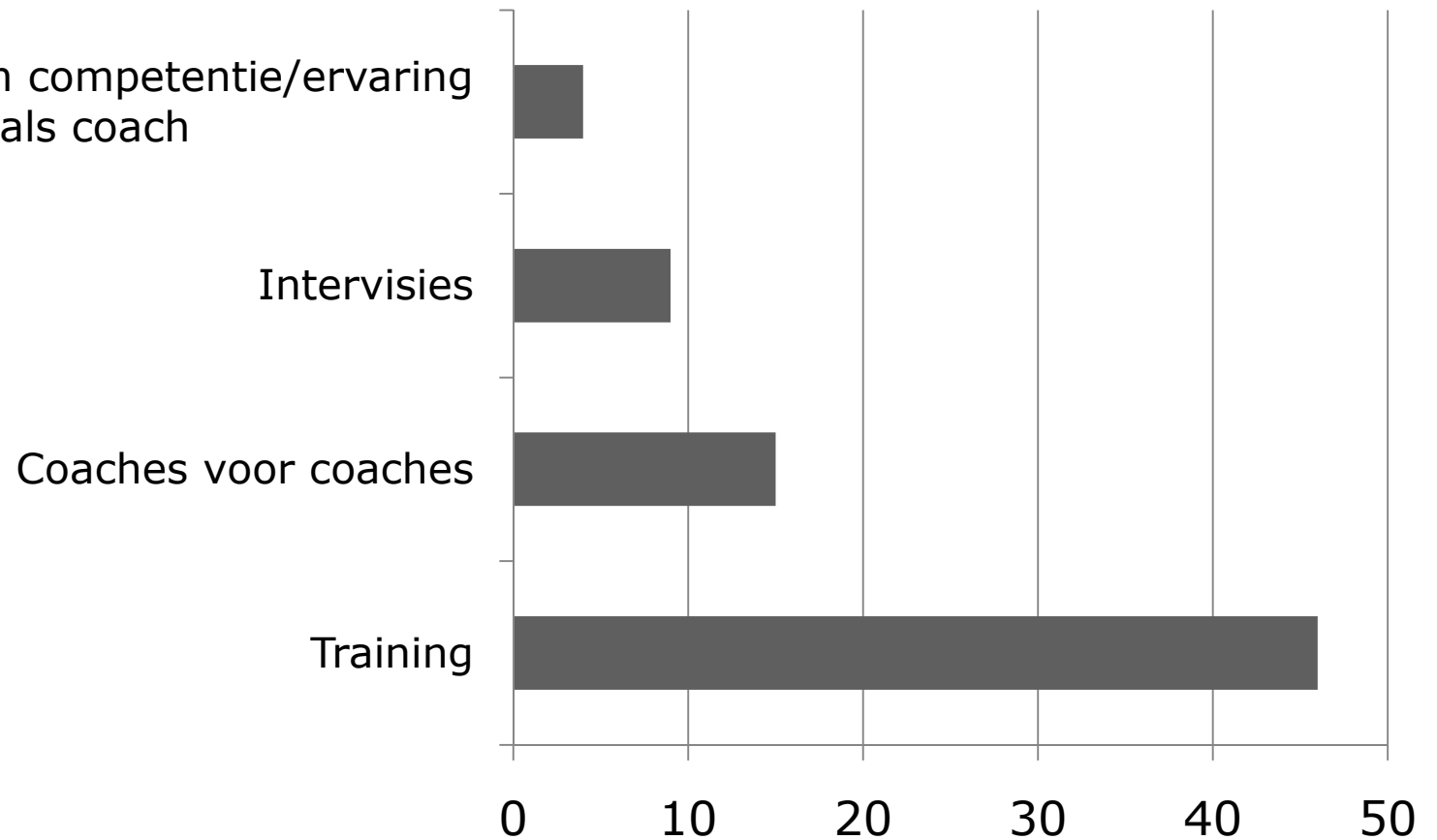
Coaching door de lijn – hoe goed is de lijn in coaching?



Ondersteuning interne coaches



Erkenning van competentie/ervaring
als coach



EFMD, 2009



Voorbij coaching als didactiek: het stimuleren van een coaching klimaat

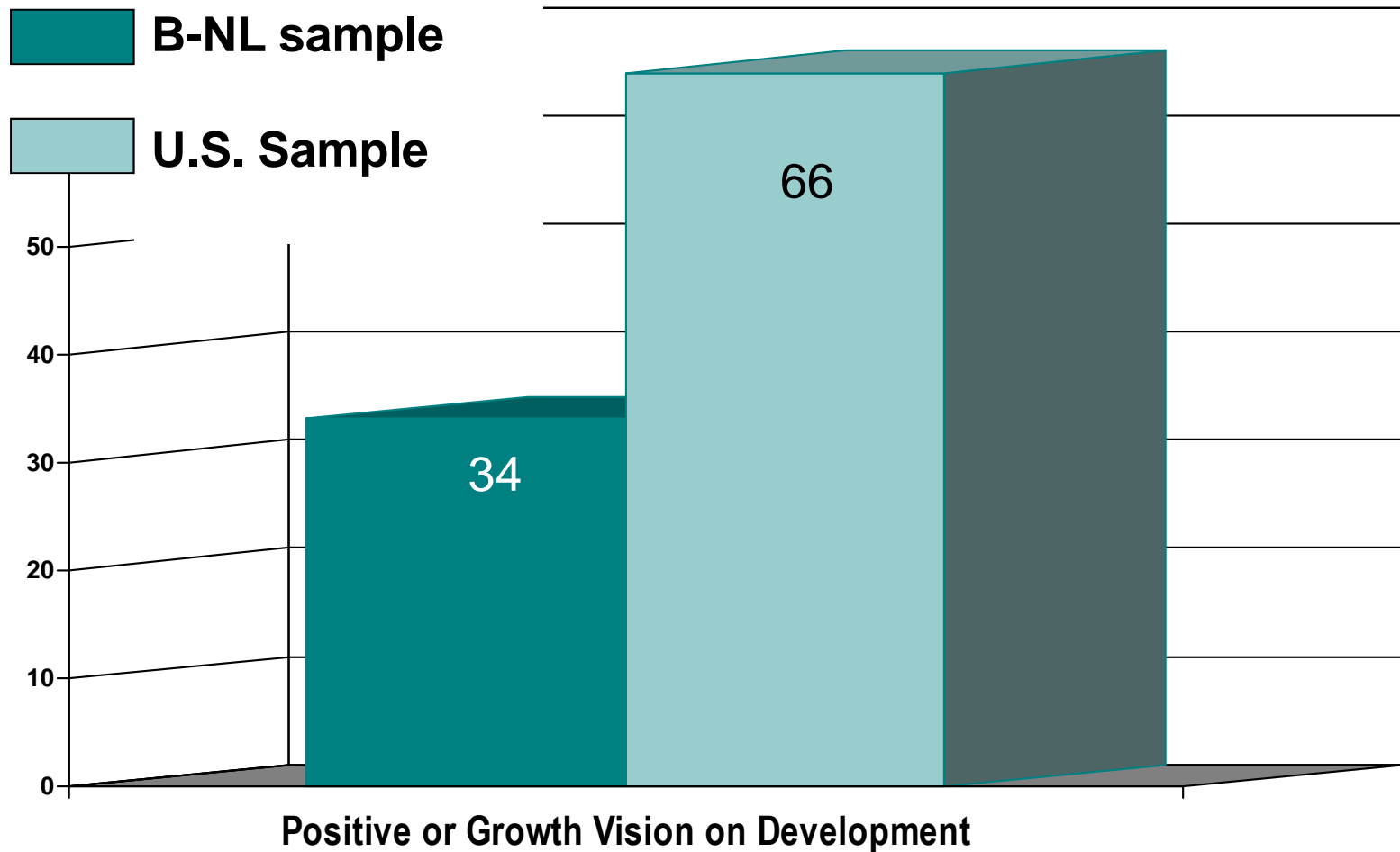
- Dé kritische factor = Developmental Mindset
- Positieve of Groeivisie op Ontwikkeling:

"All people can change, even their most basic qualities"

- Negatieve of Entity Visie op Ontwikkeling:

"The kind of person someone is, is something very basic about them and it can't be changed very much"


Developmental Mindset





Waarom is het ontwikkelen van een groeivisie belangrijk?

- **Leidinggevenden met een groeivisie:**
 - Staan positiever t.o.v. coaching & zelfsturing
 - Staan positiever t.o.v. 360° FB
 - Besteden meer tijd (en meer kwaliteit) aan coaching
 - Hebben medewerkers die positiever staan t.o.v. leren & fouten
 - Hebben medewerkers die meer zelfsturend werken
- **Medewerkers met een groeivisie:**
 - Staan meer open voor feedback
 - Zoeken zelf actief mentors en coaches
 - Percipiëren feedback vaker als een developmentaal tool
 - Geven meer feedback



Kan een groeivisie op ontwikkeling ontwikkeld worden?

- Ja!
 - Door self-awareness
 - Via training: Error Management Training, Self-management training
 - En uiteraard via...coaching
- Andere tools die een coaching klimaat stimuleren:
 - Continue aandacht voor "harde indicatoren"
 - Stop thinking satisfaction surveys, start thinking dialogue
 - IT ondersteuning (web-forums, chat, werknemer gestuurde 360° feedback)



Conclusies

1. Koppel coaching (en andere initiatieven) aan multisource feedback
2. Investeer niet enkel in multisource feedback en coaching, maar ook in de developmental mindset
3. Selecteer coaches o.b.v. ROI, methodiek, ervaring in gelijkaardige setting en certificering
4. Manage de coaching driehoek: organisatie, coachee en coach
5. Ondersteun uw interne coaches
6. Coaching cultuur: be careful what you wish for...