



Coachingscultuur

Deel I

“De stand van coaching in organisaties”

Een praktijkonderzoek

Door Sander Trooster en Hans Peter King





De eisen, onzekerheden en uitdagingen waar medewerkers en leidinggevenden in veel organisaties de afgelopen jaren mee te maken krijgen, hebben ertoe geleid dat de vraag naar en het aanbod van individuele coaching enorm is toegenomen. Bezuinigen, mobiliteit, innovaties, automatisering, minder management en meer zelfsturing zijn steeds vaker aanleiding voor leidinggevenden om coaching voor henzelf, voor medewerkers en voor teams in te zetten. Bij een aantal, meest grote organisaties zien we initiatieven om coaching structureel onderdeel te maken van organisatieontwikkeling. Wanneer coaching op alle niveaus van de organisatie een integraal instrument wordt voor de ontwikkeling van individuele medewerkers en teams, wordt gewerkt aan een zogenoemde ‘coachingscultuur’.

De praktijk

In 2017 hadden wij, Sander Trooster en Hans Peter King, een gesprek over onze ervaringen met verwijzingen naar interne of externe coaching binnen organisaties. In de organisaties waar wij als coach of trainer komen zien we zeer uiteenlopende coachingspraktijken, variërend van incidentele coaching met een medische of functionele noodzaak, tot de brede inzet van zowel interne als externe coaching bij professionalisering en persoonlijke ontwikkeling. Soms zijn de criteria en de budgetten voor coaching heel expliciet, soms is het geheel aan de individuele leidinggevende of HR-adviseur om coaching te regelen en te bekostigen.

De praktijk die wij zien, evenals het vele onderzoek dat ernaar is gedaan (o.a. Theeboom, Beersma, & van Vianen, 2014), toont aan dat coaching voor organisaties en voor individuele medewerkers steeds meer een effectief middel wordt voor professionalisering, gezond functioneren en gezond samenwerken. Coaching past ook bij een

‘lerende organisatie’, waarin persoonlijke en professionele groei niet meer een incidentele (nood-)zaak is, maar een voor de organisatie essentieel onderdeel van de bedrijfscultuur is. Naar ons idee blijven door gebrek aan ervaring en kennis veel kansen op gerichte inzet van coaching onbenut. Ook zagen wij dat verwijzingen naar een coach door leidinggevenden, teamleiders, bedrijfsartsen en HR-adviseurs vaak ondoordacht plaatsvinden. Een paar voorbeelden uit de praktijk:

- Verwijzers zijn zich vaak onvoldoende bewust van het verschil tussen ‘functioneringscoaching’ en ‘ontwikkel-coaching’; de eerste vooral naar aanleiding van problematisch functioneren en met een beoordeling achteraf en de tweede een door de coachee zelfgekozen traject gericht op professionele ontwikkeling, vrij van beoordeling en formele consequenties.
- Verwijzers verwachten regelmatig een rapportage van de resultaten, opgesteld door de coach, die onderdeel wordt van het dossier van de medewerker. Zij blijken daarmee niet goed te weten wat de voorwaarden zijn voor professioneel handelen in de driehoeksrelatie van opdrachtgever, coachee en coach.
- Bij veel verwijzingen is al door de verwijzer bepaald dat coaching het antwoord is op de vraag of het probleem. Een voorafgaande systemische analyse zou echter ook structuur- of cultuuraspecten aan het licht kunnen brengen, die ervoor zouden kunnen pleiten om juist niet de betreffende medewerker te isoleren met een individuele coaching, maar iets te gaan doen met het ‘systeem’. Professionele diagnostiek waarborgt een goed begin met het spreekwoordelijke halve werk.
- Bij een functioneringscoaching zijn opdrachtgevers vaak te sterk betrokken vanuit



een controlebehoefte, met als risico dat de druk die daarvan uitgaat een authentiek leerproces bemoeilijkt, terwijl bij een ontwikkel-coaching die betrokkenheid vaak te gering is, waarmee de relevantie voor de organisatie zoek kan raken.

- Leidinggevend en die zich coachend opstellen en inhoudelijk betrokken willen zijn bij het coachproces lopen het risico dat ze zich onvoldoende bewust zijn van het in coachend leiderschap inherente spanningsveld tussen leidinggeven (met machtsongelijkheid) en coachen (waarin de coachee leidend moet zijn).
- Wanneer er geen sprake is van een interne coachpool, dan wordt er extern verwezen. Door ontbrekende kennis over de verschillende soorten coachvragen en –doelen, wordt de mogelijkheid van een interne verwijzing naar een senior of een collega met ervaring niet gezien. ‘Mentoring’, ‘supervisie’ of ‘collegiale toetsing’ kan in bepaalde gevallen effectiever en goedkoper zijn.

Ons onderzoek

Wij zijn bij organisaties uit ons netwerk in gesprek gegaan met hoofden P&O, eindverantwoordelijke leidinggevend en HR-professionals over de lokale coachingspraktijk. Ons doel was tweeledig: ten eerste een goed beeld krijgen van de vele manieren waarop coaching ingezet wordt en ten tweede het toetsen van onze ideeën over de inrichting van een interne en/of externe ‘coachpool’ en de ontwikkeling van een coachingscultuur. Wij namen de volgende vragen mee:

- Worden er in de organisatie coaches ingezet?
- Is er een interne coachpool en zo ja hoe werkt die?
- Wordt de coachpool onderhouden qua opleiding, inter- en supervisie?

- Hoe wordt de coaching gefinancierd?
- Hoe worden externe coaches gevonden en beoordeeld?
- Wie zijn de verwijzers en wat is de rol van HR hierbij?
- Is er ook sprake van team- en managementcoaching?
- Wordt de effectiviteit gemeten?

Zo hebben wij gedurende een jaar gesprekken gevoerd met bestuurders, leidinggevend, HR-adviseurs van kleinere en grotere gemeentes, van ziekenhuizen, onderwijsinstellingen, zorginstellingen, een detacheringsbedrijf, een beroepsorganisatie van coaches, een loopbaanbureau en collega’s. Ons onderzoek omvatte ook literatuur en artikelen over coaching in organisaties, ‘Coaching Culture’ en het deelnemen aan congressen en workshops.

Bevindingen & thema’s

De eerste opvallende bevinding betrof de grote diversiteit in de praktijk van verwijzing. Aan de ene kant van het spectrum zagen wij hoe sommige organisaties al ver op weg waren met een georganiseerde en goed functionerende interne en externe coachpool, aan de ander kant van het spectrum troffen we de individuele verwijzer, meestal met een positieve eigen ervaring met coaching of een positieve ervaring met verwijzing naar een externe coach.

De interne coachpools die wij aantroffen kenmerken zich door beleid van bovenaf. Bij bestuur en/of management vonden wij in die gevallen de overtuiging dat coaching, als onderdeel van een lerende organisatie, een effectief en kostenbesparend instrument is. Bij de individuele verwijzers was vaak sprake van een eigen overtuiging die echter, mede door het taboe op coaching, niet breed gedeeld werd binnen de organisatie. Het beschikbare budget voor ontwikkeling van



medewerkers werd dan ingezet en zo bleef de coaching en de kosten en baten ervan onzichtbaar voor de rest van de organisatie. Wij vroegen vaak naar een kwantitatief beeld van de jaarlijkse coaching trajecten en de kosten ervan, maar die waren nergens voorhanden.

Externe of interne coaching

De meeste coaching trajecten voor medewerkers worden extern belegd. Het voordeel daarvan is een hoge mate van veiligheid en vertrouwelijkheid, doordat de externe coach geen functionele relatie heeft met de organisatie en opdrachtgever. Het nadeel van externe coaches kan zijn dat de organisatiedoelen en dito context onvoldoende leidend zijn in de coaching en dat de opdrachtgever weinig zicht heeft op de relevantie voor de organisatie. Een ander risico van externe coaching is dat er onnodig veel geld uitgegeven wordt aan een dure externe coach die ook binnenshuis met eigen mensen goed te organiseren zou zijn. Niet alle coachvragen van medewerkers behoeven een gespecialiseerde coaching op hoog niveau. Een ervaren medewerker die interesse heeft in coaching of mentoring, is met aanvullende training prima in staat om collega's of nieuwe medewerkers te coachen. De kosten daarvan liggen aanzienlijk lager dan bij een externe coach. Bovendien lijkt het erop dat interne coaching effectiever is dan externe coaching (Jones, Woods, & Guillaume, 2015).

Interne coaching verlaagt de drempel naar coaching. Men ziet het en hoort ervan in de directe werkomgeving. Leidinggevenden verwijzen makkelijker door naar interne coaches die bekend zijn met de organisatie en veel minder kosten met zich meebrengen. Externe coaching blijft dan gereserveerd voor vragen en thema's die gespecialiseerde coaching behoeven, zoals executive coaching, loopbaan coaching, coaching bij burn-

out, re-integratie en arbeidsconflicten. In sommige gevallen kunnen het ook veiligheid en vertrouwelijkheid zijn die de doorslag geven naar externe coaching.

Interne coaching is ook een manier om de ervaring van senior medewerkers en leidinggevenden te behouden en in te zetten voor de organisatie. Wanneer senior medewerkers jongere of minder ervaren collega's kunnen coachen, levert dat een win-win situatie op voor de organisatie: 'mentoring' en ondersteuning voor medewerkers en behoud van expertise en werkplezier bij senior medewerkers. Externe coaches kunnen juist weer ingezet worden om de interne coaches te begeleiden of te superviseren.

Zowel een interne als een externe coachpool, met duidelijk onderscheiden indicaties, dragen bij aan een coachingscultuur: een positieve, op leren en ontwikkeling gerichte cultuur in de organisatie.

Structurele of vrijblijvende coaching

Bij die organisaties waar we een min of meer georganiseerde interne coachpool aantreffen was er sprake van vrijwillige aanmelding voor coaching. Nergens troffen we een coachingscultuur aan die structureel coaching aanbiedt voor alle medewerkers en leidinggevenden in de zin dat een minimaal aantal gesprekken met een interne coach hoorde bij een doorlopende professionalisering organisatie breed. Het eenzijdige aanbod van vrijwillige coaching blijkt in de praktijk niet te werken voor de meer introverte medewerkers en diegenen die moeite hebben met hulp vragen en voor wie persoonlijke begeleiding taboe is. Verplichte coaching daarentegen is een contradictio in terminis, tenzij er sprake is van een functioneringscoaching. Wel denkbaar is een coachingscultuur, waarin een periodiek gesprek met een interne coach, anders dan de eigen leidinggevende, integraal onderdeel



is van onderhoud en ontwikkeling. Een dergelijke cultuur zou op den duur meer vanzelfsprekendheid kunnen brengen ten aanzien van de gang naar een coach en van coaching een structureel ontwikkelinstrument kunnen maken.

Coaching via een contract met een verzekeraar of extern bureau

Bij een hogeschool waar we kwamen was sprake van een contract met een verzekeraar die de aanvragen voor coaching vanuit de organisatie onderbracht bij eigen gecertificeerde coaches. Daarvoor was er wel jarenlang een interne coachpool geweest, maar die was opgeheven omdat de drempel te hoog was en er te weinig gebruik van werd gemaakt. Enerzijds door het taboe op coaching (associaties met het vroegere bedrijfsmaatschappelijk werk) en anderzijds door het onveilige gevoel bij een coaching intern. Hier werd dus niet gekozen voor een gerichte mentaliteitsverandering of ontwikkeling van een coachingscultuur, maar werd er 'gecapituleerd' voor het taboe.

Studiecoaches en mobiliteitscoaches bleven bij deze organisatie wel intern actief. Ook troffen we een voorbeeld aan waar niet een verzekeringsmaatschappij, maar een extern coachingsbureau alle coaching deed voor de betreffende organisatie.

Naar ons idee en afgaande op een aantal bestaande voorbeelden, is interne coaching wel degelijk veilig en laagdrempelig te maken, mits het goed georganiseerd is en het de tijd krijgt zich te ontwikkelen.

Talentontwikkeling

Met de opkomst van de 'positieve psychologie', als reactie op een lange traditie van de 'pathologische', probleem georiënteerde psychologie, is ook de focus in professionele coaching verschoven van probleemoplossing naar talentontwikkeling, van een preoccupatie met het verleden en belemmeringen,

naar een blik op een gewenste toekomst. Maar de focus op beperkingen van medewerkers in plaats van hun potentieel blijkt een hardnekkige traditie in begeleiding door leidinggevend en HR. Een coachingscultuur met een moderne, op talent en ontwikkeling gerichte coachingsfilosofie kan niet alleen medewerkers versterken en ontwikkelen, maar kan ook teamleiders en managers trainen om in die stijl en houding medewerkers te coachen voor zover dat binnen hun functie passend is. Een coachingscultuur met een positieve, op talent en ontwikkeling gerichte insteek zal minder hinder van oude taboes ondervinden en drempelverlagend werken. Deze verandering in stijl en benadering betekent echter niet dat er een nieuw taboe moet ontstaan op het hebben of adresseren van een 'probleem'. Het is onvermijdelijk dat er met name in een functionerings-coaching altijd een 'probleem' of een negatieve beoordeling voorafgaat aan een coaching.

Waarom een interne coachpool?

Het organiseren van een interne coachpool is een belangrijke eerste stap in de richting van een lerende organisatie en een coachingscultuur. De voordelen op een rij:

1. Gerichte matching.

Vooraf in grote en middelgrote organisaties wordt gebruik gemaakt van coaching. De verwijzingen komen daar vaak tot stand binnen de beperkte netwerken van de leidinggevend en HR-adviseurs en 'matching' is dan ook vaak een zaak van toeval of willekeur. Een georganiseerde, interne coachpool werkt met interne bemiddeling, bij voorkeur in de vorm van een coachingsloket. Daar wordt de vraag verkend en bemiddeld tot een match. Een dergelijke professionele matching geeft een grotere kans op een goed resultaat.



2. Managementinformatie.

Alle coachvragen en -trajecten worden bij HR centraal bijgehouden met strikte in acht neming van de privacy van coachees, waardoor het waardevolle algemene management-informatie genereert. Een centrale monitoring van de coachpool geeft een goede indruk van trends en thema's die er leven onder medewerkers.

3. Bijdrage aan een op ontwikkeling gerichte organisatiecultuur.

Door de laagdrempeligheid van de interne coachpool worden meer vragen, klachten en wensen benut voor de ontwikkeling van medewerkers en van de organisatie. Een coachpool draagt bij aan de coachingscultuur en het lerende karakter van een organisatie. Een op positieve ontwikkeling gerichte organisatiecultuur draagt ook bij aan een inspirerende werksfeer en onderlinge verbondenheid.

4. Kostenbesparing.

Voorkomen is beter dan genezen. Preventieve, op ondersteuning en ontwikkeling gerichte coaching voorkomt dat er medewerkers afhaken, opbranden, hoge verzuimkosten gemaakt worden, dat er conflicten en spanningen ontstaan en dat er talent verloren gaat door 'bore-out'. Al deze zaken kosten de organisatie veel tijd en geld. Wij hebben in ons onderzoek en ook in onze eigen praktijk veel voorbeelden gezien waarin coaching een bemiddelende rol speelde bij arbeidsconflicten die anders waren uitgelopen op kostbare en onaangename juridische trajecten. Het kostenbesparende effect van structurele coaching kan voor leiding en besturen een pragmatische reden zijn om draagvlak te bieden aan coaching binnen hun organisatie.

5. Kwaliteitsbewaking.

Tot slot biedt een georganiseerde interne coachpool ook de mogelijkheid van een cen-

trale kwaliteitsbewaking en een beleid ten aanzien van de toegepaste coaching methodieken. Bij externe coaching hebben opdrachtgevers en coachees vaak geen idee van welke methodiek er gebruik wordt gemaakt en over welke geloofsbrieven een coach beschikt. Er zijn al een aantal grote organisaties die voor hun interne coachpool een accreditatie bij bijvoorbeeld de NOBCO (Nederlandse Organisatie voor Beroepscoaches) vereisen. In onze ervaring is bij de individuele en incidentele verwijzing naar externe coaching maar zeer zelden sprake van een kwaliteitstoetsing zoals het lidmaatschap van een beroepsvereniging.

Relatief nieuw is de mogelijkheid die de NOBCO biedt aan organisaties om als organisatie 'NOBCO-partner' te worden. Daarmee krijgt een organisatie ondersteuning (een digitale Coaching Monitor), kwaliteitsgarantie (Europese Accreditatie) en wederzijdse kennisontwikkeling tot haar beschikking. Een aantal organisaties is inmiddels partner van de NOBCO, waaronder het Interne Coachnetwerk van ABNAMRO en de Interne Coachpool van het Ministerie van Justitie.

Conclusie

De organisatie en systematische inzet van coaching binnen organisaties loopt achter ten opzichte van de enorm toegenomen vraag en aanbod van coaching. De effectiviteit van coaching in de professionele context is al ruim en bij herhaling onderzocht en aangetoond. Er zijn inmiddels uitstekende opleidingen en beroepsorganisaties met registratie en accreditatie voor coaches. De grootste beroepsorganisatie voor coaches, de NOBCO, is hard bezig om meer samenwerking met organisaties mogelijk te maken door middel van een partnership-lidmaatschap voor organisaties. Wij zijn in ons onderzoek nog veel goedbedoelde, maar in-



effectieve verwijzingen naar en interventies met coaching tegen gekomen, te wijten aan onbekendheid met de mogelijkheden en het nog heersende taboe. We hebben ook meerdere inspirerende voorbeelden van goedlopende interne coachpools bij grote professionele organisaties gezien. Onze hoop is dat meer eindverantwoordelijke leiding en besturen van organisaties bij deze ontwikkeling gaan aanhaken en gaan

werken aan een coachingscultuur in hun organisatie. De ontwikkel- en onderhoudskosten van een interne coachpool zijn laag en het rendement is hoog.

Deel II gaat over de organisatorische voorwaarden voor een coachingscultuur en de concrete stappen die genomen moeten worden om met coaching tot een lerende en op ontwikkeling gerichte organisatiecultuur te komen.

Literatuur

Jones, R.B., Woods, S.A., & Guillaume, Y.R.F. (2015). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89. DOI:10.1111/joop.12119

Theeboom, T., Beersma, B., & Vianen, A.E.M. van (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9:1, 1-18, DOI: 10.1080/17439760.2013.837499



Coachingscultuur

Deel II

**“Hoe ontwikkel je een coachingscultuur
in je organisatie?”**

Door Sander Trooster en Hans Peter King





Dit artikel is een vervolg op het artikel 'De stand van coaching in organisaties', waarin wij verslag deden van ons onderzoek naar de praktijk van coaching in organisaties. We kwamen daarin tot de conclusie dat een structurele en systematische inzet van coaching binnen organisaties achterloopt ten opzichte van enorm toegenomen vraag en aanbod van coaching. Dat terwijl er reeds meerdere inspirerende voorbeelden bestaan waarin een 'coachingscultuur' gestimuleerd wordt, bijvoorbeeld met een georganiseerde interne coachingspool. Het wordt tijd dat eindverantwoordelijke leiding en besturen van organisaties bij deze ontwikkeling gaan aanhaken en gaan werken aan een coachingscultuur in hun organisatie. Dit artikel gaat over de organisatorische voorwaarden voor een coachingscultuur en de concrete stappen die genomen moeten worden om tot een dergelijke lerende en op ontwikkeling gerichte organisatiecultuur te komen.

Wat houdt coaching in een organisatiecontext precies in?

Coaching is een begeleidingsvorm die zich richt op de persoonlijke en professionele ontwikkeling van mensen die een positieve leer- of ontwikkelingsvraag hebben. Coaching is in tegenstelling tot psychotherapie toekomst- en resultaatgericht in plaats van probleemgericht. Coaching is in de regel kortdurend (3 maanden tot een jaar, tussen 6 en 10 sessies) en in een lage frequentie (eens in de 3 tot 6 weken).

Werk-gerelateerde coaching voegt aan de werkwijze en doelstelling een dimensie toe. De context waarin het verhaal van de coachee zich afspeelt en van waaruit de coaching vaak ook wordt geïnitieerd en aangevraagd speelt een belangrijke rol. De coaching wordt een driehoeksrelatie: coachee, coach en organisatie (opdrachtgever/financier).

Voor een coach in die driehoek is het de uitdaging om de doelstelling van de organisatie, c.q. de leidinggevende of HR, te verbinden en te verenigen met de doelstelling van de coachee. Afstemming, offren en evaluaties in driegesprekken zijn daarbij noodzakelijk. In iedere organisatie is er altijd het spanningsveld tussen individuele belangen en het organisatiebelang. Werk-gerelateerde coaching vindt plaats midden in dat spanningsveld.

Wat is een coachingscultuur?

In ons eerdere artikel (over de actuele praktijk van coaching in organisaties) definieerden we 'coachingscultuur' als één van de vormen waarin een organisatie zichzelf concreet en effectief lerend maakt. Ons onderzoek, waarvan we in dat artikel verslag deden, bracht ons bij een aantal organisaties die initiatieven ontplooiden om coaching structureel onderdeel te maken van organisatieontwikkeling. Wanneer coaching op alle niveaus van de organisatie en in alle verschijningsvormen een integraal instrument wordt voor de ontwikkeling van individuele medewerkers, leidinggevend en teams, dan kunnen we spreken van een coachingscultuur. Een coachingscultuur is daarmee meer dan alleen een georganiseerde interne of externe coachpool. In een lerende organisatie is iedere medewerker en leidinggevende gericht op het potentieel en de (persoonlijke) ontwikkeling van collega's en kunnen externe én interne coaches ingezet worden voor teamontwikkeling, voor managementtraining en voor organisatieadvies.

Een voorbeeld van een concrete stap in het stimuleren van een coachingscultuur, is het bedingen van individuele coaching als vast onderdeel van trainingen die organisaties inhuren. De leeropbrengst wordt daarmee aanzienlijk groter en het voorkomt dat deelnemers verplicht hun training netjes uitzit-



ten. Een leercoach helpt bij aanvang de leerdoelen van een trainee scherp te krijgen, focust op ontwikkeling van het potentieel, zorgt voor transfer naar en borging in de praktijk en viert successen met de trainee. Omdat er in het kader van training en opleiding vaak minder taboe rust op coaching zou dit ook een goede opstap zijn naar meer acceptatie en vertrouwde met coaching en daarmee bijdragen aan een coachingscultuur.

Wat zijn de voorwaarden voor een coachingscultuur?

1. Draagvlak

Een belangrijke voorwaarde om te komen tot een organisatie brede coachingscultuur is de houding die directie, management en HRM hierin aannemen en de visie die zij erover uitdragen. Zonder draagvlak bij directie, management en HRM zal het niet lukken. Idealiter is het een strategische keuze op het hoogste niveau om een coachingscultuur tot ontwikkeling te brengen.

2. Eigenaarschap

Leidinggevend en coachend leidinggeven en HR-adviseurs met ook een coachende rol moeten geen concurrentie gaan ervaren van interne of externe coaching. De eindverantwoordelijkheid voor een coaching kan daarom het beste bij hen liggen. Zo kunnen HR-adviseurs en leidinggevend zelf of samen blijven beslissen welke coaching zij uitbesteden en welke zij zelf oppakken.

3. Expertise

Er zal expertise ingehuurd moeten worden die de ontwikkeling naar een coachingscultuur op gang kan brengen. Een zodanig gespecialiseerde externe deskundige werkt op meerdere fronten: het identificeren en trainen van de meest belangrijke coachingsvaardigheden voor alle medewerkers, de praktische organisatie van een interne

coachpool, de voorlichting van leiding, management en HRM om die coachingspool goed te gebruiken en de organisatie van opleiding voor de interne kandidaat-coaches.

4. Voorbeeldgedrag

In een stapsgewijze invoering van een coachingscultuur gaan directie, management en HRM idealiter persoonlijk voor in het aannemen van een coachende grondhouding en in het gebruik maken van coaches. Zij krijgen daarmee een voorbeeldfunctie, de drempel voor medewerkers verlaagt erdoor en restanten van het taboe op coaching verdwijnen.

5. Coachend leiderschap

Speciale aandacht zal er moeten zijn voor de mogelijkheden en de grenzen van het coachend leidinggeven. Interne coaching brengt altijd het risico mee van mogelijke rolverwarringen en grensoverschrijdingen in de werkverhoudingen. Leidinggevend en coachend leidinggeven moeten leren om hun coachende houding en vaardigheden alleen in te zetten in ontwikkelgesprekken voor een positieve ontwikkeling van talent bij hun medewerkers, en niet te misbruiken in functionerings- of beoordelingsgesprekken.

Een interne coachpool

We zoomen hierna in op de inrichting van een interne coachpool, omdat dat in onze ogen een zichtbaar, toegankelijk, goed te realiseren middel is om de gewenste coachingscultuur tastbaar van de grond te krijgen. Mits goed georganiseerd, gecommuniceerd en gedragen, geeft dat een belangrijke impuls in de organisatieontwikkeling. Welke stappen wij onderscheiden om een interne coachpool succesvol in te richten, zetten we hieronder uiteen.

Onderzoek vooraf

Voordat er besloten kan worden om een interne coachpool tot ontwikkeling te brengen,



is het zaak om het actuele gebruik van zowel interne als externe coaching binnen de organisatie in kaart te brengen. Met name de verhouding tussen intern en extern, de vraag naar coaching, de verhouding tussen (vrije) ontwikkel-coaching en (verplichte) functionerings-coaching, de kosten en de effectiviteit. Dit zou kunnen gebeuren met vragenformulieren die door HR, interne opdrachtgevers en verwijzers en de gecoachte coachees worden ingevuld. Afhankelijk van de uitkomst van dit onderzoek kan er een directiebesluit genomen worden tot ontwerp van een coachpool-organisatie op maat. Het verdere proces in vijf stappen:

1. Ontwerp

Externe begeleiders met expertise op het gebied van coachingspools maken samen met één of twee interne 'eigenaren' (bijvoorbeeld een HR-adviseur en een MT-lid) een plan en tijdspad met de volgende onderdelen:

- Promotie en start van 'voorbeeld-coaching' op verschillende hiërarchische niveaus.
- Gesprekken op gang brengen over de lerende organisatie en coachingscultuur.
- Selectie van interne coach-kandidaten.
- Selectiecriteria en wijze van contractering externe coaches (organisatie van de externe coachpool)
- Interne maatwerk training 'Coachen van Collega's'.
- Interne maatwerk training 'Coachend Leiderschap'.
- Afspraken tussen leiding en HR t.a.v. verwijzing, contractering en evaluatie van de coaching.
- Inrichting van een 'coachingsloket' (zie verder).
- Begeleide intervisie voor interne coaches.
- Begeleide intervisie voor leidinggevend.

- Afspraken over de tijdsinvestering van interne coaches in relatie tot hun functie en contract.
- Monitoring van de kosten-baten balans.

2. Uitvoering

Promotie, selectie, trainingen van coaches en leidinggevenden en de praktische coachpoolorganisatie worden uitgevoerd in een periode van bijvoorbeeld een jaar. De coördinatie van deze uitvoering valt onder de verantwoordelijkheid van een duo van een externe begeleider met het hoofd HR of een MT-lid.

3. Presentatie van de coachpool

Organisatie breed wordt bekendheid gegeven aan de interne coachpool, via diverse (media)kanalen en een aantal informatieve bijeenkomsten met ruimte voor vragen, toelichting en gesprek over:

- de principes van een 'lerende organisatie' en 'coachingscultuur';
- het 'smoelenboek' van de beschikbare interne en externe coaches;
- een toelichting bij de verschillende vormen van coaching;
- de spelregels voor potentiële coachees en verwijzers c.q. opdrachtgevers, inclusief route langs het coachingsloket;
- afspraken over privacy, voorwaarden en rapportage bij interne en externe coaching;
- de rol van coaching in relatie tot functionerings- en beoordelingsgesprekken;
- de rol van coaching in professionaliserings- en scholingsactiviteiten.

4. Proefperiode

In deze periode van bijvoorbeeld twee jaar, houdt de projectleiding steekproefsgewijs voeling met de gebruikers van de coachpool, met de verwijzers en met HR. Zij zijn in deze periode beschikbaar voor vragen, advies en aanpassingen van de coachpool-organisatie. Met eventueel een



tussenevaluatie worden na de proefperiode bevindingen, resultaatmetingen en kosten aan de directie gerapporteerd. Op grond daarvan wordt besloten over het vervolg, eventuele aanpassingen en het onderhoud van de coachingscultuur en de coachpool in de toekomst.

5. Langere termijn

Een coachingscultuur en een coachpool hebben regelmatig onderhoud nodig. Dat kan met:

- Jaarlijkse evaluatie door middel van vragenformulieren voor gebruikers en opdrachtgevers.
- Rapportage van omvang, effectiviteit en kosten door HR aan MT en directie.
- Begeleide intervisie/supervisie en bijscholing van interne coaches.
- Begeleide intervisie/supervisie leidinggevend.
- Periodieke training nieuwe coachkandidaten.
- Periodieke training en/of begeleide intervisie Coachend Leiderschap voor leidinggevend.

Het Coachingsloket

In ons onderzoek troffen we bij een enkele organisatie een 'loketfunctie' voor coachingsaanvragen aan, ondergebracht bij HR of – in één geval – een externe deskundige. Intern is er dan één HR-functionaris die de schakel vormt tussen de aanvragers en de interne en externe coaches. In een professioneel georganiseerde coachpool beschikt deze bemiddelaar over expertise aangaande indicaties, contra-indicaties en alternatieven voor coaching. Het kan een hoop tijd en geld schelen, als er vooraf een toetsing plaatsvindt of coaching wel de meest geschikte interventie is in een bepaalde casus. Een intakegesprek met een coachee en/of diens

leidinggevende gaat dan vooraf aan een verwijzing.

In geval van coaching bij ziekte of verzuim is ook de betrokkenheid van een bedrijfsarts belangrijk. Deze 'diagnostische' intake- en verwijsexpertise kan bij HR, arbodiensten en bedrijfsartsen tot stand komen in samenwerking met bijvoorbeeld een coaching bureau of een beroepsorganisatie voor coaches.

Collegiale coaching

Ondanks en soms dankzij de collegiale 'nabijheid' kunnen naar ons idee binnen een coachingscultuur ook directe collega's elkaar prima coachen, mits daarvoor opgeleid. De diepgang verschilt wel vaak met coaching door externe coaches, of door interne coaches die meer op afstand zitten. Collegiale coaches kunnen heel goed tot op zekere hoogte persoonsgericht coachen, maar de coaching zal in de regel vooral pragmatisch, incidenteel of kortdurend zijn.

Een meerwaarde van collega-coaching is de mogelijkheid om on-the-job te coachen en direct feedback te geven op het functioneren van de coachee. On-the-job coaching door een externe coach is in verhouding tot de opbrengst meestal veel te kostbaar.

Alleen een hiërarchisch verschil maakt een collegiale coaching lastig, ook als het niet een direct-leidinggevende betreft. Coaching in een ongelijke machtsverhouding kent mogelijk belangenverstremming en onveiligheid, waardoor de gewenste openheid beperkt kan worden. Bij het matchen van een collega-coach moeten mogelijke conflicterende belangen stevast goed besproken worden. Het fundament van een coachrelatie, ook bij collega-coaches, is de gelijkwaardigheid en vertrouwelijkheid.

Voor ernstiger zaken als burn-out, re-integratie of vragen over loopbaan is een verwijz-



ing naar een externe gespecialiseerde coach op zijn plaats.

Coaching als verzuimpreventie

Bij veel organisaties, in het bijzonder onderwijs en zorg, is verzuim een probleem dat de werkdruk verhoogt, waardoor er weer meer uitval optreedt, wat de werkdruk weer doet toenemen en zo verder. Een neerwaartse spiraal die hoge kosten met zich meebrengt. Er is dus veel winst te behalen met een structurele coaching van medewerkers ten aanzien van verzuimpreventie, werkdruk, functioneren, balans en positieve professionele ontwikkeling. Wil een coachingscultuur, met name gericht op verzuimpreventie, op langere termijn draagvlak behouden bij een bestuur en management, dan moet het aantoonbaar kostenbesparend zijn door een afname van verzuim. Dit is een heel concreet meetinstrument voor de effectiviteit van coaching. Als na een aantal jaren het verzuim meetbaar is afgenomen en het werkplezier is toegenomen, dan zal coaching een blijvend draagvlak krijgen bij de leiding en onderdeel worden van structureel beleid.

Tot slot

In ons onderzoek kwamen wij een aantal voorbeelden tegen van een door de leiding ‘gedoogde’ interne coachingspool. Het wordt dan prima gevonden dat er door collega’s onderling gecoacht wordt en prima dat daarvoor training en supervisie wordt ingehuurd, maar het mocht geen officieel beleid worden of een eigen budget krijgen. Nog betrekkelijk weinig komt het voor dat leiding en directie er echt voor gaan staan en verantwoordelijkheid nemen voor de ontwikkeling van een coachingscultuur. Dat terwijl de positieve effecten op veel plaatsen evident zijn en de kosten laag. Wij hopen met ons onderzoek en deze publicaties besturen en HRM van organisaties te inspireren om de ontwikkeling van een coachingscultuur op te pakken en daarmee de toenemende vraag naar en aanbod van coaching optimaal te benutten.

Tot slot willen wij iedereen die heeft meegewerkt aan ons onderzoek, bestuurders, HR-adviseurs, leidinggevend en andere verwijzers, hartelijk danken voor hun tijd en betrokkenheid.

Over de auteurs:

Sander Trooster (1971) is zelfstandig coach, trainer en opleider van coaches, managers en medewerkers met een coachende rol. Hij adviseert en ondersteunt organisaties in het realiseren van een optimaal coachingsklimaat met programma’s rondom coaching en mentoring en is freelance verbonden aan Schouten & Nelissen en ICM. Hij woont in Haren en heeft een eigen praktijk in de stad Groningen. www.trooster.nl

Hans Peter King (1953) is zelfstandig psycholoog, coach, trainer en auteur op het gebied van management, organisatie en coaching. Master-geaccrediteerd bij de NOBCO, docent aan de opleiding voor professioneel coachen van de Hanzehogeschool Groningen en gespecialiseerd in ervaringsgerichte methodieken. Hij woont en werkt in Groningen. www.kingdevelopment.nl