

■ Margreet Steenbrink & Sander Trooster

'Coaching Culture' in organisaties

De wereld verandert in hoog tempo. Vooral de economische tegenwind heeft grote gevolgen, onder andere op het beleid, de besluitvorming, de cultuur, de financiële mogelijkheden, de werkgelegenheid, de mobiliteit van personeel, enzovoort. Werknemers werken weer langer binnen dezelfde organisatie en in dezelfde baan dan voorheen. Maar tegelijkertijd met grotere onzekerheid, niet alleen over hun baan zelf, maar ook over de inhoud van die baan. De werkwijze van gisteren wordt vandaag niet meer geaccepteerd. In ons land zien we dat bijvoorbeeld aan de opvatting over het toezicht op de medische wereld of de advocatuur, die binnen een paar jaar radicaal veranderd is. Om als organisatie te kunnen blijven bestaan, wordt er veel van werknemers gevraagd: dat zij flexibel zijn, daadkracht tonen, het onderste uit de kan halen en kansen zien en benutten.

Organisaties gaan op zoek naar een adequate manier om werknemers de ondersteuning te geven die ze nodig hebben. In de HR-hoek zien we dat dit juist in deze tijd niet alleen individuele coaching is, maar dat het tegelijk een andere attitude vraagt van het management, van HR en van de werknemers zelf.

In welke organisatiecultuur is dat mogelijk? En welke rol kan een coach daarin spelen? We komen uit op *Coaching Culture*, een begrip en aanpak die in Amerika sinds halverwege vorig decennium in de belangstelling staat en uitgaat



van het potentieel van werknemers (Clutterbuck & Megginson, 2005, 2006; Crane, 2005). In Nederlandse literatuur komt het begrip nog nauwelijks voor.

Met dit artikel beogen we enerzijds HR-professionals en opleiders te informeren over hoe ze coaching en coaches kunnen inzetten bij het creëren van een Coaching Culture. Anderzijds is het een uitnodiging aan individuele coaches om zich verder in dit thema te verdiepen en na te gaan hoe dit hun een-op-eencoaching kan beïnvloeden. We gaan daarbij uit van begeleiding vanuit een werkgerelateerde invalshoek. We geven eerst onze omschrijving van het begrip Coaching Culture, waarna we op zoek gaan naar de betekenis van deze ontwikkeling voor individuele coaching. We baseren dit op geraadpleegde literatuur, blogs en websites, eigen praktijkervaring en gesprekken met collega's. Ook interviewden we Paul Byrne, voormalig vicepresident van

The Coaches Training Institute en momenteel vicepresident van Schouten Global. Byrne heeft jarenlange wereldwijde ervaring op het gebied van ontwikkelen en leveren van coaching oplossingen en executive coaching voor grote organisaties en senior management teams.

Coaching Culture

Er is sprake van een Coaching Culture binnen een organisatie als er een klimaat is waarin mensen oog hebben voor ieders potentieel en allen elkaar aanspreken op waarden, ambities en talenten. Het maakt daarbij niet uit wat voor organisatie het is. De focus ligt op sterke punten en hoe die verder ontwikkeld kunnen worden. In zo'n klimaat wordt voortdurend bekeken hoe dit potentieel volledig benut kan worden ten behoeve van de organisatiedoelen, door het te koppelen aan de ambitie en waarden van de organisatie of afdeling. De Coaching Culture wordt door alle werknemers op alle niveaus gedragen.

Coaching Culture en coaching

De gebruikelijke interventies zoals (team) training en individuele of incidentele coaching sluiten in deze tijd vaak onvoldoende aan op de begeleiding die medewerkers in 2013 nodig hebben. Organisaties en hun stakeholders zijn het er daarbij wel over eens *dat* coaching werkt, maar ze zijn er in deze tijd vooral op gericht *hoe* ze dat het beste in de organisatie kunnen vormgeven. Paul Byrne: "Dit is een van drie fundamentele systemische veranderingen die momenteel gaande zijn: naast de verschuiving naar een strategische inzet van coaching zijn dat de economische crisis en de 'engagement crisis'." Met dit laatste punt verwijst hij naar een studie van Gallup, waaruit blijkt dat wereldwijd slechts 11% van de werknemers betrokken is bij zijn werk (Gallup Consulting, 2010). Met deze drie veranderingen is volgens Byrne het klimaat voor individuele coaching ook fundamenteel gewijzigd. Hij onderstreept dat coaching een belangrijk middel blijft om het potentieel van



Paul Byrne

medewerkers aan te spreken en daarmee de betrokkenheid te vergroten. Maar in plaats van incidentele coachingstrajecten aan medewerkers aan te bieden, wordt de coaching meer binnen de organisatie zelf gedaan, met de bedoeling dat iedereen een 'coach approach' toepast. Dit betekent dat ook van managers, HR-professionals en medewerkers de coachende benadering verwacht wordt, zoals genoemd in onze omschrijving van Coaching Culture.

Coaches zullen zich veel meer ook moeten richten tot de organisatie. Je kunt daarbij een organisatie beschouwen als een systeem waarin diverse actoren een rol spelen. Voor het ontwikkelen van een coachingsklimaat binnen zo'n systeem zijn er drie belangrijke actoren: de leiders op strategisch niveau, de managers en HR, inclusief HR-systemen.

De senior leidinggevend en beslissers zullen moeten leren hoe zij zoveel mogelijk ondersteuning kunnen geven aan de managers in de organisatie om zo'n coachingsklimaat te realiseren. Byrne: "De rol van de coach is hen te leren wat jij doet." Hen in een op-een coaching dus te leren hoe ze vanuit een coachende grondhouding kunnen leidinggeven en handelen vanuit de waarden van de organisatie. Daarnaast kan de individuele coach in trainingen de managers een aantal essentiële coachingsvaardigheden leren, waarmee ze in een coachende benadering leren nieuwsgierig te zijn naar en zich te richten op het potentieel van medewerkers. Ook is het van belang dat de individuele coach zicht heeft op de aanwezige HR-systemen en de HR-professional adviseert over bijvoorbeeld performancemanagement en beoordelingssystematiek. Die moet immers in lijn zijn met het beoogde gedrag.

De praktijk

We hebben de ervaring dat de ontwikkeling naar een Coaching Culture bij voorkeur start bij de senior leiders (zie ook Pullen & Crane,

2011; Anderson et al., 2009). Wanneer zij door coaching de kracht van een coach approach ondervinden, kunnen zij ambassadeur worden voor implementatie daarvan in de organisatie. Zij zijn de beslissers in de organisatie en hebben ook hierin een voorbeeldfunctie. Door minder vanuit hun eigen perspectief te opereren en meer de waarden en ambities van mensen in de organisatie te verbinden aan die van de organisatie zelf. Een directeur die zowel de koers uitzet en tegelijkertijd vanuit een vragende en onderzoekende attitude leidinggeeft en samenwerkt, faciliteert daarmee dat collega's en medewerkers optimaal worden uitgedaagd en hun potentieel volledig benutten.

Op managementniveau vereist de snel veranderende omgeving dat de individuele coach zich meer dan ooit rekenschap geeft van de omgeving waarin de gecoachte opereert. En continu het potentieel van de gecoachte in die werkcontext plaatst, om de effectiviteit van zijn coaching binnen de organisatie te waarborgen. En niet alleen dat, maar ook

Recentelijk zijn de auteurs benaderd door de CEO van een high-tech organisatie waarvan ze de afgelopen twee jaar enkele managers individueel hebben gecoacht. Hij wil zich laten coachen op zijn coachende grondhouding en wil daarmee een katalysator zijn voor de collega-directieleden en het hele strategisch management. Met als uiteindelijke doel om een meer coachende sfeer te creëren waarin de technisch hooggekwalificeerde werknemers optimaal presteren en vooral prettige collega's zijn in de onderlinge samenwerking en naar externe klanten toe. Door observaties en feedback tijdens directievergaderingen, individuele gesprekken en meedenken met HR begeleiden ze hen geleidelijk naar een coachingsklimaat.

zoveel mogelijk invloed uitoefent om die omgeving zo optimaal mogelijk te krijgen voor zijn gecoachte. Dat betekent bijvoorbeeld het hoger management aanspreken op zijn rol, of in een managementvergadering toelichten wat de organisatie moet doen om de individuele coaching zo effectief mogelijk te maken. Vervolgens komen de managers en HR-systemen aan bod door middel van training, analyse van de beoordelingsystematiek, enzovoort.

Het meest succesvol zijn die organisaties waarbij een Coaching Culture voortkomt uit

“Teach them to do what you do”

een strategische keuze van de organisatie. Byrne onderstreept dit met zijn ervaringen uit de Verenigde Staten. Bij een grote Canadese bank begeleidde hij, passend in een strategisch HR-programma voor ‘Talent Champions’, de coachende grondhouding bij managers zodat het aanwezige talent optimaal kwam bovendrijven en hun werknemers voor langere tijd betrokken zouden zijn. Een wereldwijd opererende handels- en productiemaatschappij in voedingsingrediënten benaderde Byrne in het kader van een bedrijfsbrede cultuurverandering van een strikt taakgerichte focus naar meer aandacht voor de persoon en de ontwikkeling van het potentieel. Ook hier richtte Byrne zich op de integratie van een coach approach op alle niveaus, met een top down aanpak van interventies gericht op coaching van senior executives, een verplicht trainingsprogramma voor managers en ontwikkeling van HR-instrumenten ter ondersteuning van dit proces. Zie voor uitgebreidere casebeschrijvingen O’Riordan (2011) en Pullen & Crane (2011).

Byrne: “Ondanks dat het door de economische terugval anders liep dan van tevoren gedacht, waren deze organisaties succesvoller dan anderen. Het lastige blijft hoe je dat succes meet. Misschien is het daarom wel dat de Coaching Culture het meeste impact heeft in salesorganisaties. Daar is het effect op de prestaties immers goed te meten.” Hij beschrijft salesorganisaties waar een verschuiving plaatsvond van het klassieke top-downmanagement naar die van de salesmanager als coach. Wanneer deze manager zijn aandacht richtte op het versterken van kracht en een coach approach hanteerde, bleken de verkopen flink te stijgen (Sales Executive Council, 2008). “En is niet iedere professionele organisatie een soort salesorganisatie? We kunnen aannemen dat wat in typische salesorganisaties blijkt te werken, ook elders even grote successen kan boeken.” In dit kader nuanceert Byrne overigens het belang van beginnen bij de top. Iedere beweging moet ergens beginnen en dat kan ook via de dagelijkse conversaties die managers met hun medewerkers hebben.

Conclusies voor de individuele coach

Met genoemde ontwikkelingen in de samenleving en organisaties verandert onvermijdelijk ook de rol van individuele coaches die begeleiden vanuit een werkgerelateerde invalshoek. Allereerst lijkt het van nog groter belang dat zij zich richten op de waarden en het potentieel van de gecoachte, zodat het aanwezige talent maximaal wordt ontwikkeld. Daarbij is het wenselijk dat zij de coachthema’s zoveel mogelijk plaatsen in de context, doelstellingen en waarden van de organisatie. En die doelstellingen en waarden zelfs als vertrekpunt nemen voor de coaching. Bovendien dienen zij de directe omgeving van de gecoachte te betrekken bij de coaching om de ontwikkeling zoveel mogelijk op de werkplek zelf te laten plaatsvinden. De individuele coach richt zich dan niet alleen

op de context maar ook *tot* die context van de gecoachte en draagt zodoende bij aan een Coaching Culture. Door ook de HR-professionals en andere stakeholders in de organisatie, zoals de top, kennis te laten maken met het effect van coaching en dit te vertalen naar een mogelijk coachingsklimaat, kan de coach een grote rol spelen in de ontwikkeling van de organisatie. Net zoals wij in gesprek kwamen met de CEO van de high-tech organisatie (zie kader) en we momenteel in samenwerking met de directie en HR werken aan de realisatie van een coachingsklimaat.

Deze benadering vraagt een brede invalshoek van de, vaak persoonsgericht, geschoolde coaches. Betrokkenheid bij en kennis over ontwikkelingen in de samenleving en het effect daarvan op organisaties en menselijk gedrag lijken anno 2013 veel actueler dan enkele jaren geleden, toen de coach vooral werd ingezet bij het faciliteren van de ontwikkeling van een individu. Maar zoals uit bovenstaande mag blijken is het naar onze mening nog nooit zo'n goede tijd geweest voor coaches om hun expertise in te zetten. Niet alleen in de

coaching zelf, maar ook in het stimuleren van een coachende grondhouding in organisaties. Bij individuen, teams en HR-beleid in organisaties geldt steeds meer: "Teach them to do what you do" (Paul Byrne). ■

Referenties

- Clutterbuck, D., & Megginson, D. (2005). *Making Coaching Work: creating a coaching culture* CIPD.
- Crane, T. (2005). Creating a Coaching Culture. *Worldwide Association of Business Coaches eZine*, Vol 1, Issue 1.
- Megginson, D., & Clutterbuck, D. (2006) Creating a Coaching Culture. *Industrial and Commercial Training*, Vol 38, No 5, 2006, 232-237, Emerald Publishing Group.
- O'Riordan, J. (2011). Analog Devices: Maintaining World Leadership by Creating a Coaching Culture *Coaching World*, Issue 2-2011.
- Pullen, B., & Crane, E. (2011). Creating a Coaching Culture in a Global Organization *The International Journal of Coaching in Organizations*, Issue 30, 8 (2), 6-19, PCPI.



De auteurs hebben jarenlange ervaring als adviseur, trainer en coach op het gebied van coaching en leiderschap. Ze werken met leiders, coaches en trainers in het realiseren van een optimaal coachingsklimaat in nationale en internationale organisaties.



**Drs. Margreet Steenbrink, Steenbrink Training & Coaching, www.steenbrinkcoaching.nl
Drs. Sander Trooster, Schouten & Nelissen, www.sn.nl**