Inzet van coaching in de organisatie

Coaching kan een waardevolle invloed uitoefenen op een organisatie. Coaching kent echter vele vormen en welke vorm is dan ideaal en het meest effectief?
De Baak organiseerde op 23 juni jl. een HR-lunch met workshops over dit thema. Over de toegevoegde waarde van en dilemma's bij interne coaching, externe coaching en coachend leidinggeven.

Interne Coaching

De workshopruimte van Interne Coaching wordt gevuld met een tafel waar nieuwsgierige professionals aanschuiven. Een vragenvuur barst al los als Eline Trapman, programmamaker, trainer en coach bij de Baak, deelnemers uitnodigt voor de voorstelronde waarin dilemma's, voorstellen en ideeën al naar voren komen.

Verne van Wees, coördinator interne coachpool Justitie, deelt vanuit haar eigen ervaring haar visie op de mogelijkheden van een interne coachingspool.
'Wat zijn de absolute randvoorwaarden om interne coaching succesvol te laten verlopen?'
Een TNO-er vraagt zich af hoe je het eenvoudig houdt en toch kwalitatief. 'Het moet geen HR-dingetje worden,' wordt gegrapt, waarop er een lach der herkenning valt.

Verne van Wees schetst de randvoorwaarden aan de hand van het coachingsproces dat zij hanteert. "Je moet zorgen dat de top er zin in krijgt, daarnaast is een verantwoordelijke persoon noodzakelijk." Zodra een leidinggevende aangeeft dat hij zich wil gaan begeven op het coachingsgebied komt hij met Van Wees in aanraking. "Het is en blijft *fingerspitzengefühl* om te bepalen of iemand geschikt is als coach. Ik zeg altijd: Je bent een coach of je bent het niet. Zodra het uit motieven is om mensen te helpen, dan gaan bij mij rode lichtjes branden. Zo werkt het nu eenmaal niet. Ik kijk bijvoorbeeld meer of iemand durf en lef heeft.

Tijdens een assessment wordt definitief bepaald of iemand geschikt is. Vervolgens gaat de leidinggevende/aspirant coach naar een opleiding, die te vergelijken is met de Professional als Coach" (van de Baak, red.). Na de opleiding staat iemand aan het begin van zijn coachcarrière en moet hij elk jaar zijn punten halen om in de Coachpool Justitie te mogen blijven. Op dit moment zijn er 75 coaches actief."
Met anderhalve formatieplaats aan coördinatie en 1 formatieplaats aan ondersteuning worden de volgende klussen geklaard:

1. organiseren van verdiepingsdagen voor de coaches
2. regelen van intervisie voor de coaches
3. intake van de coachees
4. matchen van coach en coachee
5. ontwikkelen van produkten (coaching, intervisie, feedback en als laatste loot aan de stam coachen bij funktioneringsgesprekken)

Er wordt gewerkt met contracten, waarbij de leidinggevende van de coachee als opdrachtgever wordt gezien. De coachtrajecten worden geëvalueerd door de coachee en de leidinggevende van de coachee. Omdat het Ministerie van Justitie veel verschillende uitvoeringsorganisaties kent, is het goed mogelijk dat coach en coachee tot een verschillend onderdeel van Justitie behoren.

"De interne coach kent de cultuur van de organisatie en kan daarom efficiënter werken", wordt er opgemerkt vanuit verschillende deelnemers. "Dat is een voordeel en een nadeel", antwoordt Van Wees. "Maar bij Justitie is het goed te organiseren dat coach en coachee elkaar niet in het werk tegen

komen. Op deze manier ontstaat er een mooie balans tussen vertrouwelijkheid die niet geschonden wordt en het voordeel van de kennis van de cultuur die binnen de organisatie heerst."
Een coachtraject omvat 6 – 8 gesprekken; het traject kan in uitzonderingsgevallen verlengd worden. "Maar dat komt weinig voor en dat een traject 24 gesprekken kan duren, zoals ik laatst hoorde van een extern traject, dat komt never nooit voor", aldus Van Wees.
Op de vraag wat het verschil is tussen coachend leidinggeven en coachen legt Verne van Wees uit "dat de leidinggevende er verantwoordelijk voor is dat de medewerker zich ontwikkelt en dat daar beweging in moet zitten. Bij Justitie hanteren we de 4 RR: richting, ruimte, resultaat en rekenschap. Stokt de beweging, dan zou de leidinggevende er alert op moeten zijn dat er sprake zou kunnen zijn van een belemmerende overtuiging. Dan is er werk aan de winkel voor de coach."

Externe coaching

De ronde tafel zit vol belangstellenden met vragen over externe coaching. Ellen van Dam, programmamaker, trainer en coach bij de Baak, inventariseert een diversiteit aan vragen van de deelnemers.
Nathalie Paulussen, eigenaar van NP coaching en development, leidt mede de workshop. "Het verschil tussen een externe coach, interne coaching en mentoring is te maken door te kijken waarvoor het wordt ingezet in de organisatie. Op welk (ontwikkelings)niveau doet zich een vraagstuk voor bij een medewerker? Zo is externe coaching meer van toepassing bij ontwikkelvraagstukken die zich aandienen op het niveau van opvattingen en overtuigingen of identiteitsvragen. Zoals: wie ben ik en wat wil ik. Afhankelijk van de definitie die aan mentoring wordt gegeven, kan deze vorm van begeleiding zich meer richten op omgevingsfactoren en inhoudelijke aspecten van het werk. Van het inzetten van verschillende vormen van begeleiding in de organisatie, gaat een positieve werking uit; medewerkers worden in de gelegenheid gesteld om zich te ontwikkelen in de gewenste richting. Er gaat een bindende werking uit van het gevoel dat de medewerkers krijgen, omdat er in hun persoonlijke ontwikkeling wordt geïnvesteerd."
De vragen blijven komen. "Een professionele coach weet dat het coachingsvraagstuk werkgerelateerd is. Maar hij moet ook oog hebben voor niet-werkgerelateerde aspecten in de coaching. Als een coach het onderscheid kan maken, op welke verschillende niveaus een coachingvraag zich aandient, kan hij vervolgens de relatie leggen tussen de verschillende aspecten of onderwerpen die aan de orde zijn in de coaching", licht Paulussen toe. "Daarnaast vind ik het belangrijk dat een coachingstraject een kop en een staart kent. In overleg met de medewerker of coachee en de leidinggevende formuleer je de resultaatgebieden van de coaching Dit bepaalt de scope van het coachingstraject.
Zowel de coachee als de leidinggevenden moeten tevreden zijn met de bijdragen van de externe coach. In de praktijk blijkt dat coaching door professionals hoog wordt gewaardeerd als ontwikkelinstrument, zowel door de coachees als de betrokken leidinggevenden. Daarbij valt op te merken dat de waardering van de coachees vaak hoger is dan de waardering van de leidinggevenden. Dit is toe te schrijven aan het effect van 'het ervaren van de klik' met de coach en de werking die uitgaat van een-op-een aandacht." De vraag bij welk probleem of vraagstuk een externe coach een bijdrage kan leveren wordt herhaald en Paulussen legt uit: "Als het om dieperliggende of complexere vragen gaat. Vragen van de aard 'Wat wil ik, wie ben ik en wat betekent dat eigenlijk voor wat ik doe."

Belangrijke afwegingen die je als organisatie te maken hebt bij het inzetten van interne en externe coaching zijn: de kostenstructuur, de aard van de vragen, de verhoudingen in de organisatie, de complexiteit van de vraagstukken, de doelstellingen etc.
“Het blijft een lastige kwestie, maar er gaat een grote werking van uit als je coaching goed weet neer te zetten in de organisatie.” zegt Paulissen nog voordat Ellen van Dam haar onderbreekt met de afsluitende woorden: “We kunnen de hele middag doorgaan, er is wel een workshop te organiseren rondom elke vraag vandaag!”

Coachend Leidinggeven

Een deelnemer stipt al snel het schijnbare dilemma aan van coachend leidinggeven met het gegeven dat ‘de managers in het algemeen afgerekend worden op de resultaten’. “De beste bankiers worden leidinggevenden, maar het is niet vanzelfsprekend dat ze dan ook de beste leidinggevenden zijn.” Uiteindelijk gaat het om de ontwikkeling, dus een coachende stijl van leidinggeven zou ook de minder goed lopende dingen onder de loep moeten leggen. “Een belangrijk thema hierin is eerlijkheid”, haakt Mariëtte Koster hierop aan. Koster, programmamaker, trainer en coach bij de Baak:”veiligheid en vertrouwen zijn voorwaarden om die eerlijkheid in stand te houden. Minder goed lopende zaken aankaarten en de medewerker faciliteren daarin te ontwikkelen draagt direct en/of indirect bij aan het resultaat waarop de manager wordt aangesproken.”
Michiel den Ouden, businessmanager bij Heinz: “Het allerbelangrijkste is goed luisteren” zegt hij rustig. “Luister gewoon naar degene die tegenover je zit. Wat zijn problemen en waar zitten die? Coachend leidinggeven is eerder voorwaardenscheppend dan hiërarchisch zoals managers vaak te werk gaan.”
Er wordt gegrinnikt rondom de tafel bij wijze van herkenning. “Als projectleider is leidinggeven erg lastig omdat je simpelweg zo weinig te zeggen hebt. Het is samenwerken in plaats van direct leidinggeven. Het aansturen wordt bemoeilijkt.” Hoe je dit oplost? “Het is heel simpel”, zegt Den Ouden, “Harden targets, soften people!” Op deze manier zorgt een coachende manier van leidinggeven ervoor dat het doel duidelijk is en de persoonlijke bijdrage gedefinieerd wordt. “Je moet weten wat er voor je medewerkers te halen is. Dan kun je hoog schieten.”
Gezamenlijke ontwikkeling is hier zowel het doel als het thema. Koster voegt eraan toe: “Eigenlijk is alles rondom coachend leidinggeven nog een vraagstuk dat op verschillende wijze kan worden opgelost, maar waarin coachend te werk gaan niet meer weg te denken is.”

Onder redactie van Eline Trapman