

Peter Hawkins

Een coachingscultuur ontwikkelen in organisaties

Voor coaches en coachend leidinggevenden

uitgeverij boom/nelissen

Original English language edition copyright © 2012. Open International Publishing Limited. All rights reserved.
Dutch language edition of *Creating a Coaching Culture. Developing a Coaching Strategy for Your Organization* by Peter Hawkins.
Copyright © Uitgeverij Boom Nelissen, 2013. All rights reserved.

Vertaling: Vanja Walsmit, Bergen (NH)
Omslag: Bart van den Tooren, Amsterdam
Binnenwerk: Elan Media, Gemonde
Redactie: Jan Tils, St-Oedenrode
ISBN: 9789024402274
NUR: 808
1e druk: 2013

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veeelvoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).



www.boomnelissen.nl

Inhoud

Dankwoord	15
Casestudy's van coachingsstrategieën	17
Inleiding: Coaching op een kruispunt: de uitdaging voor CEO's, HR-directeuren, directeuren Coaching, interne en externe coaches, managers, coach-opleiders en onderzoekers	19
Coaching op een kruispunt	20
De uitdaging voor de CEO	21
De uitdaging voor de HR-directeur en de manager Leiderschap en ontwikkeling	23
Directeuren Coaching en coachingsambassadeurs	24
Interne coaches	24
Externe coaches	25
De manager als coach	26
Coach-opleiders, onderzoekers en schrijvers	27
Organisatieontwikkeling en coaching	28
Hoe dit boek te gebruiken	28
Conclusie	29
1 Schets van de context: de groei van coaching en de huidige uitdagingen	31
Waarom is coaching gegroeid?	32
De verandering op het gebied van organisatieleren	33
De huidige uitdagingen	36
Conclusies	37
Deel 1 Pijlers	39
2 Wat is een coachingscultuur? De belangrijkste elementen	41

Wat is een coachingscultuur?	41
Stadia bij het ontwikkelen van een coachingscultuur	43
De ontwikkeling van de drie pijlers	45
1 <i>Coachingsstrategie</i>	46
2 <i>Afstemming van de coachingscultuur op de verandering van de organisatie-cultuur</i>	46
3 <i>Coachingsinfrastructuur</i>	46
De zeven stappen	48
Verdieping van de basis	49
Samenstelling van het schema	50
 3 Een coachingsstrategie ontwikkelen en deze afstemmen op veranderingen in de organisatiecultuur	 53
A Zorgen voor een duidelijke businessstrategie waarop de coachingsstrategie kan worden gebaseerd	53
B De benodigde cultuurverandering bewerkstelligen	55
Workshop voor coachingsstrategieën	57
1 <i>Vaststellen van externe perspectieven en behoeften</i>	57
2 <i>Vaststellen van de interne perspectieven en behoeften</i>	58
3 <i>In kaart brengen van wat er al gebeurt – en dat kan meer zijn dan je denkt!</i>	58
4 <i>Vaststellen wat individuele coaching en teamcoaching het beste kunnen bijdragen</i>	58
5 <i>Afstemmen van coaching op andere (ontwikkelings)inspanningen van de organisatie, teams en individuen</i>	60
6 <i>Advisering en pilots</i>	61
7 <i>Formuleren van de coachingsstrategie</i>	62
8 <i>Implementeren en voortdurend bespreken en evalueren</i>	64
Conclusie	64
 Deel 2 Zeven stappen	 67
 4 Stap 1: De ontwikkeling van een effectieve pool van externe coaches	 69
De ontwikkelingsstadia van externe coaching	70
1 <i>Diagnose stellen en behoefte definiëren</i>	70
2 <i>Coachingsbeleid en -richtlijnen creëren</i>	70
3 <i>Eisen voor coaches definiëren</i>	71
4 <i>Selectiecriteria vaststellen</i>	72

5	<i>Selectie</i>	73
6	<i>Inwerken van de geselecteerde coaches</i>	77
7	<i>Koppelen van coaches en coachees en afstemmen van coaching op de behoeften van de organisatie</i>	77
8	<i>Voortdurende persoonlijke en professionele ontwikkeling van de coaches inclusief supervisie</i>	80
9	<i>Leermomenten voor de organisatie uit coaching destilleren</i>	81
	Conclusie	82
5	Stap 2: De ontwikkeling van interne coaching en mentoring	83
	De voordelen van interne en externe coaches met elkaar vergeleken	84
	Interne coaches en interne mentoren	85
	Stadia in de vorming, opbouw en instandhouding van een interne coachingsgemeenschap	87
1	<i>Strategische planning</i>	88
2	<i>Leren van anderen</i>	89
3	<i>Werving</i>	89
4	<i>Training</i>	90
5	<i>Vaststellen van de doelgroepen voor coaching</i>	92
6	<i>Koppeling van cliënt en coach</i>	93
7	<i>Supervisie en voortdurende persoonlijke en professionele ontwikkeling voor coaches</i>	93
8	<i>Jaarlijkse evaluaties van de coachingsactiviteiten met alle leden van de coachingsgemeenschap</i>	94
9	<i>Leermomenten destilleren uit coaching</i>	95
10	<i>Evaluatie en verdere ontwikkeling</i>	95
	Coaching over organisatiegrenzen heen	96
	Conclusie	104
6	Stap 3: De leiders geven actieve steun aan de coachingsactiviteiten en stemmen deze af op de veranderingen in de organisatiecultuur	105
	Op weg naar een andere leiderschapscultuur: van 'command and control' naar 'coachend leiderschap'	106
	Coaching inbouwen in de inhoud en de stijl van alle trainingsprogramma's	110
	<i>Syndicaatleren, actieleren en 'reflecterende teams'</i>	110
	<i>De coachingspracticumgroep</i>	113
	Conclusie	115

7	Stap 4: De overstap van puur individuele, formele sessies naar teamcoaching en organisatieleren	117
	Coaching in de wandelgangen	118
	Teamcoaching	120
	De coachende stijl bij teambijeenkomsten	126
	De coachende stijl bij medewerkersevenementen	127
	Organisatieleren oogsten	128
	Conclusie	133
8	Stap 5: Coaching wordt ingebed in de HR- en prestatieprocesmanagementprocessen van de organisatie	135
	Selectie van degenen die kunnen coachen en coachbaar zijn	137
	Het managen van onderpresteerders	139
	Coaching als onderdeel van de balanced scorecard	140
	Het ontwikkelingsgesprek	141
	Koppeling aan beloning	143
	Conclusie	144
9	Stap 6: Coaching wordt de belangrijkste managementstijl in de hele organisatie	147
	De manager als coach	148
	Belangrijke coachingsvaardigheden die elke manager moet bezitten	149
	Managers die een coachende stijl hanteren bij het leiden van hun team	154
	Best practices voor het organiseren van programma's voor het trainen van coachingsvaardigheden	155
	De ontwikkeling van coachende managers ondersteunen	158
	Conclusie	158
10	Stap 7: Coaching wordt in de organisatie dé manier van zakendoen met alle stakeholders	161
	Coaching van klanten	163
	Gebruik van coachingsvaardigheden bij afnemers van diensten	166
	Coaching van patiënten	168
	Coaching van investeerders	169
	Een coachende stijl bij partnerorganisaties en leveranciers	170
	Een coachende benadering bij regulerende instanties	171
	Coaching in en met de gemeenschappen waarin de organisatie opereert	172

Conclusie	173
Deel 3 Integratie en diepgang	175
11 Zorg dat alle elementen samenwerken en afgestemd zijn op de ‘relationele waardeketen’	177
Verschillende wegen om de zeven stappen te zetten	177
De zes belangrijkste valkuilen	178
1 <i>De sponsorgroep die wordt opgebouwd is niet groot genoeg</i>	179
2 <i>Coaching blijft een HR-initiatief</i>	179
3 <i>Onvermogen om sleutelfiguren voor de organisatie te behouden</i>	180
4 <i>De opvatting dat veel coachingsactiviteiten ontplooiën voldoende is om een coachingscultuur te ontwikkelen</i>	181
5 <i>Er is geen kwaliteitsborging en de coachingsdienst wordt niet gemanaged</i>	181
6 <i>Geen evaluatie</i>	181
Koppeling van de coachingscultuur aan andere aspecten van cultuurverandering	182
De ‘relationele waardeketen’ en de rol van coaching	186
Conclusie	189
12 Verdieping en kwaliteitsverbetering van coachingsactiviteiten: supervisie en voortdurende persoonlijke en professionele ontwikkeling	191
Verdieping van coaching	191
Voortdurende persoonlijke en professionele ontwikkeling	194
Supervisie voor kwaliteitsborging	195
Regelmatige evaluatie van de coachingsdienst en haar bijdrage aan de ontwikkeling van de organisatie	197
De ontwikkeling van een lerend vakgebied	197
Conclusie	199
13 Evaluatie, onderzoek en rendement van investeringen van het ontwikkelen van een coachingscultuur	201
Evaluatie bij elke stap van het coachingscultuurtraject	202
1 <i>De organisatie zet coaches in voor een aantal leidinggeevenden</i>	202
2 <i>De organisatie ontwikkelt haar eigen coachings- en mentoringcapaciteiten</i>	204
3 <i>De organisatie en haar leiders bieden actief ondersteuning aan de coachingsinspanningen</i>	205
4 <i>Ontwikkeling van teamcoaching en anders omgaan met medewerkers</i>	206

5	<i>Coaching wordt ingebed in de HR- en prestatieprocesmanagementprocessen van de organisatie</i>	207
6	<i>Coaching wordt de belangrijkste managementstijl in de hele organisatie</i>	208
7	<i>Coaching wordt 'de manier waarop wij werken' met al onze stakeholders en is gekoppeld aan onze missie voor waardecreatie</i>	209
	Coaching en de discussie over 'rendement van investeringen'	210
	Onderzoek naar coaching	213
	Conclusie	216
14	Conclusie: uitdagingen voor de toekomst	219
	Coaching op een kruispunt	224
	<i>Scenario 1: Stagnatie en neergang</i>	224
	<i>Scenario 2: Een voorrecht voor de elite</i>	224
	<i>Scenario 3: Coaching betreedt een nieuwe ontwikkelingsfase</i>	225
	<i>Hoe gaat het nu verder met coachingsstrategieën en het ontwikkelen van coachingsculturen?</i>	226
	Literatuur	229
	Index	241

Inleiding: Coaching op een kruispunt: de uitdaging voor CEO's, HR-directeuren, directeuren Coaching, interne en externe coaches, managers, coach-opleiders en onderzoekers

Tijdens het schrijven van dit boek wil ik mijn lezers bij mijn proces betrekken. Ik probeer me voor te stellen wie er bij me aan tafel zou kunnen zitten. Ben je CEO en vraag je je af hoe je met coaching een bijdrage kan leveren aan je organisatie? Ben je een coach die tevreden is met de individuele coachingsrelaties in zijn werk, maar die gefrustreerd is over het feit dat hij niet meer impact heeft op de organisaties die hem inhuren? Ben je een HR-manager of een manager Leren en ontwikkelen die weet dat coaching een belangrijk aspect is in de ontwikkeling van zijn mensen, maar die niet weet hoe hij coaching kan afstemmen op de vele andere strategieën die hij moet uitvoeren? Of ben je misschien een ambassadeur van interne coaching die wil weten hoe hij zijn senior managers ervan kan overtuigen dat coaching een belangrijke rol kan spelen bij de ontwikkeling van het bedrijf of de organisatie?

Jullie zijn allemaal welkom aan tafel en in dit boek, waarin ik mijn best zal doen om een antwoord te vinden op jullie uitdagende vragen. De afgelopen vier jaar heb ik veel gepraat met mensen zoals jullie, die weten dat coaching zo veel meer te bieden heeft, maar die zich serieus afvragen hoe het vakgebied verder ontwikkeld moet worden.

Ik wil jullie uitnodigen om samen met mij een zoektocht te ondernemen die draait om de vraag:

Wat kan coaching specifiek betekenen voor de wereld van morgen?

We weten allemaal dat we met steeds complexere vraagstukken te maken krijgen en dat de leiders van onze publieke organisaties en commerciële bedrijven met problemen worden geconfronteerd die groter en complexer zijn en nauwer met elkaar samenhan-

gen dan ooit tevoren. Om deze uitdagingen het hoofd te kunnen bieden, moeten we onze individuele en collectieve capaciteiten, zowel intellectueel als emotioneel, verder ontwikkelen. Op die manier kunnen we organisaties en mensen helpen om passende antwoorden te vinden.

Deze zeer duidelijke behoefte heeft geleid tot een groei van leiderschapsontwikkeling (die inmiddels tot een internationale miljardenindustrie is uitgegroeid). Maar de methoden voor leiderschapsontwikkeling ontwikkelen en evolueren niet zo snel als de uitdagingen waarvoor wij staan en er gaapt een steeds grotere kloof tussen wat er nodig is en wat er beschikbaar is.

Coaching op een kruispunt

Coaching is een van de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van leiderschap en management in de afgelopen dertig jaar. Toch vragen mensen zich de laatste tijd af of coaching wel de waarde oplevert waar individuen en organisaties behoefte aan hebben.

Coaching neemt wereldwijd toe, maar de toename is met name groot in West-Europa, Noord-Amerika en Australazië. Momenteel gebruikt 70 procent van de grote bedrijven in deze regio's coaching als een belangrijke vorm van management- en leiderschapsontwikkeling (Zenner & Stinnett, 2006; zie ook hoofdstuk 1). Tot nu toe richt coaching zich voornamelijk op de individuele ontwikkeling van leiders en managers. Ondanks de recessie blijven veel organisaties coaching inzetten als een effectieve manier om individuen en organisaties doorlopend te laten leren en hun aanpassingsvermogen te vergroten. We zien ook dat coaching zich internationaal verspreidt, met een sterke groei in Oost-Europa, het Midden-Oosten en Azië-Pacific.

De volgende ontwikkelingsfase van het vakgebied zal fundamenteel anders zijn. Er komt een groeiende vraag naar coaching die niet alleen ten dienste staat van de ontwikkeling van het individu, maar ook van de strategische en commerciële ontwikkeling van de organisatie als geheel. Daarvoor is op alle niveaus een subtiele, maar ingrijpende paradigmaverschuiving nodig, of het nu gaat om interne dan wel externe coaching. Tot nu toe richtten coaches zich op de personen of teams waarmee ze werkten; die beschouwden zij als hun cliënten. In het nieuwe coachingsparadigma moeten we deze personen of teams niet langer zien als cliënten die tegenover ons staan, maar als partners waarmee we zij aan zij staan. Coaching wordt zo een gezamenlijke inspanning in dienst van een derde partij, of dat nu betere leiderschapscapaciteiten zijn, organisatieverandering, een strategie die wordt geïmplementeerd of een team dat zijn vele stakeholders beter wil bedienen.

Dit boek is het laatste van drie boeken waarin ik beschrijf hoe coaching zijn volgende ontwikkelingsfase kan bereiken. In 2006 schreef ik met mijn collega Nick Smith *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development* (Hawkins & Smith, 2006). In dat boek ging het om de noodzaak van het koppelen van coaching, mentoring en organisatieverandering en om de cruciale rol van supervisie bij de voortdurende kwaliteitsverbetering van de drie disciplines. Daarna schreef ik *Leadership Team Coaching* (Hawkins, 2011a), waarin ik stelde dat de wereld behoefte heeft aan meer collectief leiderschap, goed presterende directieteams en effectieve teamcoaches die met hele teams kunnen werken, niet alleen aan hun interne functioneren, maar ook aan de manier waarop zij zich tot al hun stakeholders verhouden. In dit laatste deel van mijn trilogie richt ik mij op het vinden van manieren om coaching meer impact te geven op de ontwikkeling van de organisaties waarin gecoacht wordt en om de invloed ervan tot buiten de muren van de coachingsruimte uit te breiden, zodat coaching een stijl van managen, leiden en omgaan met alle stakeholders wordt.

Ik heb dit boek geschreven voor iedereen die wil meegaan met deze volgende fase in de ontwikkeling van coaching. Of je nu CEO, HR-directeur, directeur Organisatieontwikkeling of Leiderschapsontwikkeling, coachingsmanager, interne of externe coach, coach-opleider of auteur bent, ieder kan er op zijn manier toe bijdragen dat coaching wordt gekoppeld aan de ontwikkeling van de organisatie als geheel en aan het creëren van echte waarde.

In de volgende paragrafen ga ik in op de specifieke uitdagingen waarmee verschillende groepen worden geconfronteerd. Hoewel elke groep zijn specifieke aandachtspunten en agenda heeft, is het noodzakelijk om bij elkaar betrokken te blijven. Uiteindelijk is dat ons aller belang omdat we organisaties en degenen die erin en ervoor werken, willen zien floreren en gedijen. Werk neemt een groot deel van ons leven in beslag, dus het loont om plekken te creëren waar we het beste van onszelf kunnen geven en we kunnen blijven leren en ontwikkelen en tegelijkertijd de doelstellingen van onze organisatie kunnen helpen bereiken. Werkplekken zijn ook een cruciaal aspect van de duurzame gemeenschappen die we nodig hebben voor een bloeiende samenleving en ze zijn essentieel voor het oplossen van de economische, sociale, milieu- en politieke problemen waarmee onze wereld momenteel te kampen heeft.

De uitdaging voor de CEO

Veel CEO's en HR-directeuren met wie ik de laatste jaren sprak, zijn enorm trots op het feit dat er in hun organisatie steeds meer wordt gecoacht. Maar ze vragen zich tegelij-

kertijd af wat het voordeel ervan is voor de organisatie, waarvan de continuïteit van het aanbod afhangt, en ze proberen het rendement van hun investeringen in te schatten.

In reactie op deze zorgen vraag ik organisaties altijd eerst: ‘Hoeveel coachingsgesprekken denken jullie dat er maandelijks in jullie organisatie plaatsvinden?’ Er zijn maar heel weinig organisaties die daar een duidelijk idee van hebben. Maar de meeste schatten dat het er duizenden zijn, vooral als je ook de coachingsgesprekken door lijnmanagers meetelt, en niet alleen interne en externe coaching. Daarna volgt er een simpele, maar interessante vraag: ‘Op welke manieren leert jullie organisatie van die duizenden coachingsgesprekken?’ Mensen begrijpen vaak niet goed hoe coaching tot leren en aantoonbaar voordeel voor een organisatie kan leiden, maar zijn er wel nieuwsgierig naar. Deze vraag moet worden beantwoord, wil coaching uitgroeien tot een belangrijk instrument voor de ontwikkeling van het leiderschap dat nodig is in de eenentwintigste eeuw. Leiderschap is geen geïsoleerde activiteit, maar speelt zich af binnen een context.

Een van de belangrijkste kenmerken die coaching onderscheidt van counseling of psychotherapie op de werkplek, is dat bij coaching altijd minstens drie partijen betrokken zijn: het individu, de organisatie en de relatie tussen beide. Coaches, coach-opleiders en supervisors, onderzoekers en schrijvers op het gebied van coaching, beroepsverenigingen én de organisaties waarvoor de coaches werken, zijn verantwoordelijk voor het realiseren van een balans tussen deze drie partijen. Dit betekent dat er veel meer aandacht moet komen voor de vraag hoe een organisatie baat kan hebben bij coaching. In organisaties waarvoor coaches werken, zijn het allereerst de CEO's die er verantwoordelijk voor zijn dat de investeringen in coaching maximaal rendement opleveren voor de organisatie als geheel. Samen met hun bestuur en mededirecteuren moeten zij antwoorden formuleren op de volgende vragen:

1. Wat voor soort organisatiecultuur hebben we nodig om succesvol te zijn en hoe is die gekoppeld aan een coachingscultuur?
2. Wat voor soort leiderschapscultuur hebben we nodig om zo'n cultuur te ontwikkelen?
3. Welke kloof bestaat er tussen het huidige leiderschap en het leiderschap dat we nodig hebben om de organisatie verder te helpen?
4. Hoe kunnen we coaching het beste inzetten om toekomstig talent en de huidige belangrijkste leiders zo snel mogelijk te ontwikkelen?
5. Hoe kunnen we coaching inzetten om onze betrokkenheid, het voortdurende leer- en ontwikkelingsproces van de medewerkers en het prestatie management te maximaliseren, het moreel te verbeteren en onze impact als organisatie ingrijpend te vergroten?

6. Hoe en waar moeten we in coaching investeren en hoe beoordelen we het rendement van onze investeringen?
7. Welke mix hebben we nodig van individuele, relatie-, team- en systeemcoaching?
8. Hoe integreren we de coachingsstrategie met onze businessstrategie, organisatieontwikkelingsplannen en leiderschaps- en talentstrategie om maximale synergie en effectiviteit te bereiken?

CEO's en andere directeuren stellen deze belangrijke strategische vragen zelden rechtstreeks; ze wachten tot hun HR-directeur en -medewerkers met voorstellen komen, vaak op basis van persoonlijk enthousiasme, en ze vragen zich vervolgens af waarom de impact van coaching zo gering blijft. Dit boek is niet alleen geschreven om je te helpen de juiste vragen te stellen aan het begin van het proces, maar ook om je te leren hoe je de ontwikkeling van een coachingscultuur het best kunt financieren en stimuleren en hoe je het proces regelmatig kunt bespreken, beoordelen en verbeteren terwijl het zich ontwikkelt.

De uitdaging voor de HR-directeur en de manager Leiderschap en ontwikkeling

Als het bestuur niet de juiste strategische vragen stelt, is dat geen excuus voor de HR-directeur. Hij moet op zoek gaan naar best practices en manieren om de businessstrategie te beïnvloeden door een reeks effectieve en op elkaar afgestemde HR-strategieën.

In het verleden kwam het vaak voor dat lijnmanagers de lastige gesprekken over functioneren en gedrag naar HR-managers doorschoven, omdat ze die te moeilijk of te pijnlijk vonden of niet de emotionele intelligentie bezaten om ze tot een goed einde te brengen. HR-managers lieten op hun beurt moeilijke en pijnlijke gesprekken over aan externe leiderschapscoaches. Tijdens supervisiesessies vraag ik leiderschapscoaches vaak waarom zij de moeilijke gesprekken voor hun rekening hebben genomen die eigenlijk de lijnmanager en directe collega's hadden moeten voeren.

Een nieuwe senior HR-manager van een grote retailorganisatie wilde weten wat er in haar organisatie op het gebied van coaching gebeurde. Ze kwam erachter dat niemand haar kon vertellen:

- wie er gecoacht werd;
- hoelang mensen gecoacht werden;
- hoeveel er aan coaching werd uitgegeven;

- wat de criteria waren om in aanmerking te komen voor coaching;
- welke criteria er werden gehanteerd bij de selectie van externe coaches.

Toen ze wat dieper groef, ontdekte ze dat er meer dan 1 miljoen euro aan coaching werd uitgegeven zonder dat daar een gericht plan aan ten grondslag lag of dat het rendement van de investeringen werd geëvalueerd.

Dit boek is geschreven om HR-directeuren en -managers te laten kijken hoe zij coachingsactiviteiten het best kunnen ontwikkelen en op elkaar kunnen afstemmen, en ook om ze de ontwikkeling van een coachingscultuur te helpen integreren met andere belangrijke HR-strategieën en -initiatieven, zoals werving, leren en ontwikkelen, talentontwikkeling en promotie, leiderschapsontwikkeling, prestatie management en teamontwikkeling. In feite zijn er maar heel weinig HR-processen waarbij coaching en het ontwikkelen van een coachingscultuur geen rol spelen.

Directeuren Coaching en coachingsambassadeurs

Grote organisaties stellen steeds vaker een directeur Coaching aan; kleinere organisaties of organisaties met beperktere middelen werken met een coachingsambassadeur. Deze persoon heeft de belangrijke verantwoordelijkheid om te kijken naar de manier waarop alle coachingsactiviteiten – door externe coaches, interne coaches of lijnmanagers met coachingsvaardigheden – ontwikkeld en geïntegreerd worden en hoe deze activiteiten de ontwikkeling van mensen en de effectiviteit van de organisatie positief kunnen beïnvloeden. Ze moeten op de hoogte zijn van de best practices op het gebied van coachingsstrategie en -ontwikkeling en van coachingsmethoden om een coachingscultuur te ontwikkelen. Ik hoop dat dit boek dit leerproces kan helpen versnellen en dat het je kan helpen bij het kiezen, plannen, integreren, controleren en evalueren van het coachingsproces binnen je organisatie.

Interne coaches

Veel organisaties werven, trainen en ontwikkelen een groep interne coaches. In sommige organisaties zijn die primair afkomstig uit de HR-gemeenschap, maar andere organisaties zien het voordeel in van coaches uit alle onderdelen van het bedrijf, die wekelijks twee of drie uur van hun tijd besteden aan het coachen van medewerkers uit andere delen van de organisatie.

In dit boek komen een aantal belangrijke vragen aan de orde die interne coaches zichzelf moeten stellen, zoals:

- Hoe kunnen wij onze collectieve kennis van de organisatie het beste bundelen en met de senior leidinggevenden bespreken wat we zien gebeuren, terwijl we het vertrouwelijk karakter van coaching in acht blijven nemen?
- Hoe lukt het ons om onze dagelijkse werkzaamheden te combineren met onze rol als interne coach? Hoe blijven we leren en ons ontwikkelen in beide rollen?
- Hoe krijg ik mijn lijnmanager zo ver dat hij de waarde van mijn coachingswerkzaamheden onderkent en beloont?

Externe coaches

Externe coaches zijn druk met het uitoefenen van hun vak en hebben vaak weinig tijd om een stap naar achteren te doen en zich over de systemische problemen van hun vakgebied te buigen. Grotere organisaties huren tegenwoordig minder externe coaches in omdat ze de ontwikkeling van hun interne coachingscapaciteiten benadrukken. In deze tijd van bezuinigingen is dit in veel landen een groeiende trend. Veel publieke dienstverlenende organisaties stoppen helemaal met het inhuren van externe coaches, terwijl ze inzien dat de behoefte aan coaching toeneemt. Tegelijkertijd volgen boventallige of vroeg gestopte medewerkers coachingsopleidingen. Dit betekent dat de concurrentie om coachingscontracten binnen te halen drastisch zal toenemen.

Zoals ik al eerder aangaf, spreek ik veel externe coaches die weliswaar voldoening halen uit het coachen van individuen in bedrijven, maar die zich gefrustreerd voelen over de vele beperkende patronen in de organisaties waarvoor ze werken. Ze vinden het vaak lastig om de organisatie of het systeem als geheel te helpen deze patronen aan te pakken en om hun coachingsvaardigheden beter in te zetten om organisatiebrede leer- en verbeterprocessen te ondersteunen.

Als externe coaches niet alleen waardevol willen zijn voor hun individuele cliënten, maar ook voor de organisatie als geheel, dan moeten ze zich ervoor inzetten dat die organisatie de coachingsactiviteiten aan haar bredere zakelijke agenda koppelt en dat er een duurzame coachingscultuur wordt gecreëerd. In dit boek geef ik antwoord op de volgende vragen die veel externe coaches stellen:

- Hoe kunnen we meer invloed uitoefenen op de organisatie als geheel?
- Wat moet er in onze coaching veranderen om meer waarde te creëren voor de individuele coachee en zijn organisatie?

- Hoe kunnen we de interne coaches en de organisatie het beste ondersteunen en als partner voor hen fungeren?
- Hoe communiceer ik mijn percepties en ideeën over een organisatie als ik met een aantal senior medewerkers uit die organisatie heb gewerkt?

De manager als coach

Veel organisaties leiden tegenwoordig niet alleen interne coaches op, maar zij beseffen ook dat coaching een cruciaal aspect is van de rol van iedere leider en manager. Leiders en managers moeten waarde verschaffen via de medewerkers die zij leiden en managen. Ze moeten hen voortdurend helpen: medewerkers moeten hun prestaties, effectiviteit en efficiency verbeteren, hun werkzaamheden aanpassen aan de veranderende omstandigheden, zowel extern als intern, en hun inspanningen afstemmen op de werkzaamheden van anderen.

Een aantal organisaties organiseert korte trainingen op het gebied van coachingsvaardigheden voor alle managers en sommige vooruitstrevende organisaties zorgen ervoor dat managers supervisie krijgen bij het coachen van hun medewerkers en de teams die ze leiden. Managers die hun mensen coachen, worden vaak geconfronteerd met de volgende vragen:

- Hoe kan ik al mijn personeel effectief coachen in de beperkte tijd die ik daarvoor in mijn drukke agenda beschikbaar heb?
- Hoe kan ik dit ‘virtueel’ doen, omdat ik vaak moet reizen?
- Hoe kan ik mijn coachingsvaardigheden voortdurend verbeteren als ik een beperkte training heb gehad en er maar beperkte mogelijkheden zijn om meer training op dit gebied te volgen?
- Hoe coach ik mijn teamleden collectief, zodat ze elkaar kunnen coachen en we een zelfondersteunende teamcoachingscultuur kunnen ontwikkelen?

In dit boek, en met name in hoofdstuk 9, laat ik zien hoe de beste organisaties omgaan met deze vragen van managers die, vaak onder grote tijds- en werkdruk, een coachende managementstijl willen ontwikkelen.

Coach-opleiders, onderzoekers en schrijvers

Er zijn honderden boeken over coaching en er is een breed scala aan coachingsopleidingen, variërend van programma's van één dag tot doctoraal-, master- en promotieprogramma's. De meerderheid van deze boeken en opleidingen werkt van binnen naar buiten: ze beginnen met het persoonlijke bewustzijn van de coach, richten zich vervolgens op de ontwikkeling van coachingsvaardigheden en -technieken en relationele vaardigheden en gaan pas daarna dieper in op de organisatiecontext en de systemische context waarin coaching plaatsvindt. Opleidingstechnisch gezien is dit volkomen logisch. Maar er is dringend behoefte aan een nieuw evenwicht in het vakgebied, waarbij coaching van buiten naar binnen en van de toekomst naar het heden wordt benaderd (Hawkins, 2011b). Bij deze benadering begin je met de problemen waarmee de wereld momenteel kampt en onderzoek je wat dit van organisaties vraagt. Vervolgens kijk je wat organisaties van hun leiders en managers nodig hebben en daarna welke ontwikkeling daarvoor nodig is. Pas dan is het nuttig om je het volgende af te vragen:

- Hoe kan coaching de ontwikkeling van huidige en toekomstige leiders en managers én de effectieve ontwikkeling van organisaties het best faciliteren om de uitdagingen van morgen het hoofd te kunnen bieden?
- Hoe moet coaching veranderen om dit te kunnen doen?
- Wat moet er veranderen aan de manier waarop we coaching organiseren en aanbieden?

Coaching is volwassen geworden in de wereld van de psychologie en de persoonlijke ontwikkeling en is tot nu toe heel erg op het individu gefocust. De uitdaging is nu om aan die individuele focus een breder perspectief toe te voegen, waarbij ook wordt gekeken naar de mondiale en de sociale context, de agenda voor organisatieontwikkeling, de organisatiecultuur en het team en naar de agenda voor teamontwikkeling.

In dit boek richt ik me tot iedereen die zich bezighoudt met training, onderzoek naar en schrijven over coaching. Ik beschrijf wat ik zie als de nieuwe en bredere agenda voor het volgende stadium van de ontwikkeling van het vakgebied – een agenda die zich richt op de vraag hoe organisaties meer kunnen leren van en meer waarde kunnen ontleen aan coaching en hoe zij een betere afstemming kunnen bevorderen tussen de ontwikkelingsagenda's van het individu, het team en de organisatie en die betere manieren aanreikt om coaching te evalueren. Problemen die betrekking hebben op het trainen van coaches pak ik aan met behulp van de zeven stappen voor het ontwikkelen van een coachingscultuur (hoofdstuk 4 tot en met 10). Aspecten van voortdurende persoonlijke en professionele ontwikkeling en supervisie behandel ik in hoofdstuk 12 en manieren

om effectiever te evalueren en effectiever onderzoek te doen, komen in hoofdstuk 13 aan bod.

Organisatieontwikkeling en coaching

Tot nu toe werd coaching hoofdzakelijk geassocieerd met individueel leren en individuele ontwikkeling. Maar ik zal hier laten zien dat coaching en coachingsprocessen een cruciale rol spelen bij alle aspecten van organisatieontwikkeling, zoals:

- hoe je teamcoaching het best kunt inzetten voor directieteams, besturen, projectteams, sales account teams, managementteams enzovoort;
- hoe coaching kan bijdragen aan het strategieproces;
- de impact van coaching op relaties met klanten en op processen om de relaties met stakeholders te verbeteren;
- het gebruik van coaching om specifiek de flexibiliteit van de organisatie, de bereidheid tot veranderen, de betrokkenheid van het leiderschap en effectieve veranderprocessen te bevorderen.

In dit boek laat ik zien wat organisaties doen en kunnen doen om een effectievere coachingsstrategie te ontwikkelen die bruikbare en meetbare voordelen voor de hele organisatie oplevert.

Hoe dit boek te gebruiken

Allereerst schets ik de historische en de huidige context van coaching. Ik beschrijf de exponentiële groei van coaching in de afgelopen dertig jaar en de belangrijkste uitdagingen waar het vak momenteel voor staat. Daarbij sta ik met name stil bij de vraag hoe de vele verschillende coachingsactiviteiten die nu in organisaties plaatsvinden, kunnen worden gekoppeld aan de bredere ontwikkeling van de organisatie en hoe organisaties ervoor kunnen zorgen dat coaching echte, duurzame waarde oplevert.

In hoofdstuk 2 schets ik het overkoepelend schema dat aanwezig moet zijn om deze uitdagingen tot een goed einde te brengen. In hoofdstuk 3 ga ik dieper in op de coachingsstrategie die hiervoor kan worden gebruikt. In hoofdstuk 4 tot en met 10 behandel ik steeds een van de zeven stappen voor het ontwikkelen van een coachingcultuur. In hoofdstuk 11 beschrijf ik hoe we deze zeven stappen kunnen integreren en afstemmen op de 'relationele waardeketen'. Ook komen in dit hoofdstuk een aantal van de belang-

rijkste valkuilen aan bod die organisaties onderweg tegen kunnen komen en de manieren om daarmee om te gaan. Tot slot benadruk ik in hoofdstuk 12 en 13 dat een organisatie er nog niet is met het ontplooiën van een heleboel coachingsactiviteiten, maar dat zij ook de kwaliteit, de diepgang en de effectiviteit van coaching moet bevorderen door voortdurende persoonlijke en professionele ontwikkeling, supervisie van alle coachingsactiviteiten en regelmatige assessment-, beoordelings- en evaluatieprocessen.

Aan het einde van het boek voeg ik de verschillende thema's bij elkaar en breng ik de eerder beschreven uitdagingen waar het vakgebied voor staat opnieuw onder de aandacht. Ik onderzoek een aantal mogelijke scenario's voor het volgende ontwikkelingsstadium van coaching en de manier waarop organisaties daarmee om kunnen gaan.

De kern van alle coachingsactiviteiten wordt gevormd door generatieve dialogen en kwalitatief goede gesprekken. Die resulteren in betere werkplekken, beter presterende organisaties en een groter vermogen om te reageren op de vele uitdagingen in onze mondiale omgeving. Het boek eindigt met een verhandeling over deze kern van ons werk en over de manier waarop we aan verbeteringen kunnen bijdragen.

Conclusie

In deze tijd van economische achteruitgang, bezuinigingen en beperkte kredietlimieten is het onvermijdelijk dat alle kosten regelmatig onder de loep worden genomen. Dat leidt tot een grotere druk op coaching: het moet zijn rendement van investeringen bewijzen en aantonen dat het niet alleen in staat is om leiders op een kosteneffectieve manier te ontwikkelen, maar ook om bij te dragen aan de effectieve ontwikkeling van de hele organisatie, zodat deze succesvoller kan opereren in een grillige en snel veranderende wereld. Wil coaching deze uitdaging met succes aangaan, dan is er betrokkenheid nodig van een breed scala aan stakeholders: CEO's, HR-directeuren en -managers, iedereen die betrokken is bij leren en ontwikkelen (of dat nu is voor teams, voor individuen, voor organisaties of voor hele systemen), interne en externe coaches, lijnmanagers en het hele coachingsvakgebied. Tot welk van deze groepen je ook behoort, ik heet je welkom aan de tafel bij deze belangrijke gemeenschappelijke ontdekkingstocht.

I Schets van de context: de groei van coaching en de huidige uitdagingen

Hoewel coaching in organisaties al meer dan dertig jaar bestaat, zagen we de afgelopen twintig jaar in het Verenigd Koninkrijk, Noord-Amerika en delen van Europa, Australië en Azië een exponentiële groei op dat gebied. De laatste jaren zien we ook in andere landen een aanzienlijke groei. Volgens een onderzoek van de International Coach Federation in 2007 genereerde de coachingssector wereldwijd 1,5 miljard dollar aan inkomsten en Carr (2005) schatte het aantal coaches wereldwijd op ongeveer 30.000. Coaching is een belangrijk en vast onderdeel geworden van de meeste inspanningen op het gebied van leiderschapsontwikkeling (Corporate Leadership Council, 2003). Zenger en Stinnett (2006) veronderstellen dat 70 procent van de organisaties met formele activiteiten op het gebied van leiderschapsontwikkeling coaching als een cruciaal instrument gebruikt. Het jaarlijkse onderzoek uit 2009 van het UK Chartered Institute of Personnel and Development wees uit dat meer dan twee derde van de 539 ondervraagde bedrijven gebruikmaakte van coaching.

Deze groei gaat vergezeld van een parallelle toename van het aantal instituten dat training voor coaches aanbiedt. Volgens Carr (2009) waren er in 1999 in Noord-Amerika minder dan twaalf coachingsopleidingen, terwijl dat aantal in juli 2008 was gestegen tot 291, terwijl er ‘elf concurrerende organisaties beweerden de “trendsetter” op het gebied van coaching te zijn’ (Carr, 2008, p. 114). Ook de literatuur over coaching groeit exponentieel; het aantal gepubliceerde artikelen in wetenschappelijke tijdschriften steeg tussen 1994-1999 en 2000-2004 met 300 procent (English, 2006; zie ook Grant & Cavanagh, 2004). Daarnaast was er sprake van een kolossale toename van het aantal boeken en andere publicaties over verschillende aspecten van coaching.

Waarom is coaching gegroeid?

Het UK Chartered Institute of Personnel and Development deed uitgebreid onderzoek naar de behoefte aan coaching (CIPD, 2004, 2008, 2009) en identificeerde de tien belangrijkste redenen waarom bedrijven steeds meer hun toevlucht nemen tot coaching (CIPD, 2008):

- de vraag van medewerkers naar verschillende typen training;
- als ondersteuning voor andere leer- en ontwikkelingsactiviteiten;
- als een populair ontwikkelingsmechanisme;
- de zich snel ontwikkelende zakelijke omgeving;
- kenmerken van moderne organisaties;
- levenslang leren;
- de behoefte aan gerichte, geïndividualiseerde ‘just-in-time’ ontwikkeling;
- de financiële kosten die slecht functionerende senior managers/leidinggevendenden met zich meebrengen;
- verbetering van de besluitvorming van senior medewerkers;
- individuele verantwoordelijkheid voor ontwikkeling.

Een andere drijvende kracht is de noodzaak om leiders en managers op te leiden die veel vaardiger zijn op het gebied van relaties en betrokkenheid dan in het verleden nodig was. Volgens Hooper en Potter (2000) is het belangrijkste probleem waarvoor toekomstige leiders zich gesteld zullen zien:

‘Het ontsluiten van een enorm menselijk potentieel door de emotionele steun van mensen te verwerven. (...) Onze leiders van de toekomst zullen competenter, welbespraakter, creatiever, inspirerender en geloofwaardiger moeten zijn als zij de harten en hoofden van hun volgelingen voor zich willen winnen.’

In een tijdperk van instant informatie kan de kwaliteit van producten en diensten gemakkelijk door anderen gekopieerd worden. Veel organisaties realiseren zich dat ze zich niet zo snel meer van hun concurrenten kunnen onderscheiden met hun productkwaliteit. Ze moeten het zoeken in de manier waarop ze met hun klanten, cliënten of gebruikers van hun diensten omgaan. Een goed merk, product of dienst hebben is essentieel, maar niet langer voldoende voor succes in de commerciële wereld of in de publieke en burgerlijke samenleving. Hoe je de dienst of het product levert en met de klanten en afnemers van diensten omgaat, is net zo belangrijk, zo niet belangrijker.

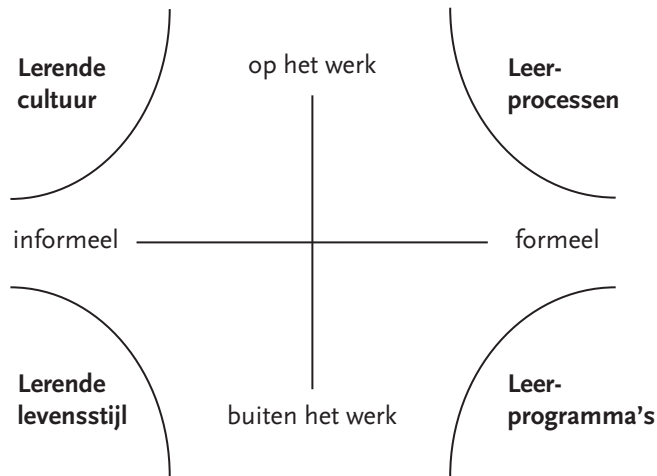
Uit onderzoek is naar voren gekomen dat er zelfs in de productiewereld sprake is van een aanzienlijke verschuiving van een puur productgerichte strategie naar een strategie die gebaseerd is op betrokkenheid en relaties gedurende de hele levenscyclus van een product (CapGemini, 2010). Dit vergt een focus op wat ik 'het merk in de praktijk' noem: hoe de organisatie door haar klanten en stakeholders wordt gezien op basis van hun dagelijkse interacties met die organisatie. We weten ook dat de manier waarop medewerkers hun klanten behandelen het meest wordt beïnvloed door hoe zij zelf door hun managers en leiders worden behandeld. Clark (2002) laat zien hoe het klimaat van een organisatie zoals dat door medewerkers wordt ervaren, invloed kan hebben op de manier waarop zij met klanten omgaan, wat op haar beurt de klantenbinding kan beïnvloeden. In hoofdstuk 11 ga ik dieper in op de manier waarop coaching in de context kan worden geplaatst van de 'relationele waardeketen' van de organisatie, dat wil zeggen hoe de kwaliteit van de relaties binnen de organisatie de kwaliteit van relaties met klanten, afnemers van diensten en andere stakeholders beïnvloedt, wat op haar beurt invloed heeft op de percepties van de organisatie en haar vermogen om gemeenschappelijke waarde te creëren.

In westerse samenlevingen voltrekt zich ook een sociale verandering in de richting van minder eerbied voor gezag en hogere verwachtingen van hoe individuen op het werk worden behandeld. Leiders in alle sectoren merken dus dat hun medewerkers steeds meer van hen verwachten dat zij inspirerend en motiverend zijn. Dit wordt nog belangrijker in sectoren waarin fel wordt gestreden om talent. Als gevolg van deze combinatie van factoren moeten leiders en senior managers veel betere relationele vaardigheden en een veel hogere emotionele intelligentie (EQ) bezitten dan vroeger. Coaching biedt leiders een ontwikkelingsproces waarmee zij zich kunnen focussen op het verbeteren van de emotionele en relationele aspecten van hun leiderschap, doordat coaching zich richt op specifieke relationele uitdagingen en hoe leiders daar anders mee kunnen omgaan.

De verandering op het gebied van organisatieleren

Coaching is ook een cruciaal onderdeel van de nieuwe manier van denken over hoe managers en leiders leren. Onder invloed van het werk van auteurs als Senge (1990), Pedler e.a. (1991), Argyris en Schön (1978), Hawkins (1991, 1994, 1999) en Garratt (1987, 1996, 2003) over lerende organisaties, is er sprake van een verschuiving van een visie op leren en ontwikkelen als iets wat alleen tijdens externe cursussen plaatsvindt, naar een grotere focus op het integreren van leren en ontwikkelen in de dagelijkse praktijk van de

werkplek. Voortbouwend op het werk van Honey en Mumford (1982) heb ik een eenvoudig schema ontwikkeld waarin vier dimensies van leren zijn opgenomen (zie figuur 1.1).



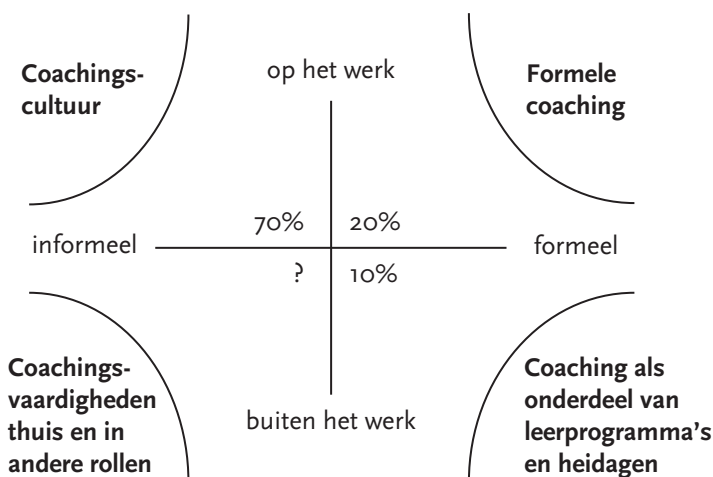
Figuur 1.1 Vier dimensies van leren

Ontwikkeling heeft niet langer overwegend plaats in het kwadrant rechtsonder in figuur 1.1. Tegenwoordig wordt onderkend dat leren op het werk gekoppeld moet zijn aan leren buiten het werk. Uit verschillende onderzoeksstudies naar mondiale best practices waarvan ik heb meegewerkt (zie Hawkins & Smith, 2006, p. 101) komt naar voren dat leiderschapsontwikkeling het effectiefst is wanneer aan de volgende voorwaarden is voldaan:

- Leiderschapsontwikkeling moet gebaseerd zijn op een heldere visie op de leiderschapscultuur en -capaciteiten die nodig zijn voor toekomstig succes.
- Leiderschapsontwikkeling moet gericht zijn op de ontwikkeling van directieteams en niet puur op individuele leiders.
- Leiderschapsontwikkeling wordt gecombineerd met de ontwikkeling van individuen en teams binnen een context van geïntegreerde strategie- en cultuurverandering.
- Er moet aandacht zijn voor leiderschapsontwikkeling gedurende de hele actiecyclus waarbinnen actie, reflectie en nieuw denken worden gecombineerd, waarop nieuwe planning en herhaling worden gebaseerd die tot nieuwe actie leiden.
- Er moeten voor leiderschapsgroepen of -teams tijdens het leren real-time strategische uitdagingen zijn waarbij ze op nieuwe manieren met anderen moeten omgaan en buiten de traditionele kaders moeten treden.

- Leiders moeten over eventuele sectorgrenzen heen opereren als die grenzen waarde voor klanten in de weg staan.
- Leiderschapsontwikkeling moet plaatsvinden in partnerschappen waarbij ook gerefleeteerd wordt op de werking van het partnerschap.
- Leiderschapsontwikkeling moet just-in-time leren creëren waarbij mensen daadwerkelijk behoefte hebben aan de leeractiviteit of -input vlak voordat ze die aangeboden krijgen.

Een aantal organisaties dat voor dit boek werd geïnterviewd, had het over hun pogingen om het 70:20:10-principe in praktijk te brengen. Hierbij moet 70 procent van ontwikkeling bestaan uit ondersteund leren op de werkplek, 10 procent uit formele ontwikkelingsprogramma's en 20 procent uit coaching en mentoring om de andere twee activiteiten aan elkaar te koppelen. Als de vier dimensies van leren uit figuur 1.1 worden toegepast op coaching, zien zij eruit zoals in figuur 1.2 is weergegeven.



Figuur 1.2 Het 70:20:10-principe

De meeste organisaties houden hun investeringen in coaching op hetzelfde peil of verhogen ze. Maar er is sprake van een belangrijke verschuiving in die investeringen. Een aantal organisaties maakt meer gebruik van formele coaching 'on the job' door getrainde interne coaches (kwadrant rechtsboven in figuur 1.2). Ook hanteren veel organisaties tegenwoordig een coachende stijl voor hun 'business as usual', met andere woorden: voor de manier waarop er gemanaged en geleid wordt, hoe teamvergaderingen verlopen