

Margreet Steenbrink en Miriam Oude Wolbers

# Coaching **WERKT!**

**Hoe coaching bijdraagt aan  
succesvolle organisaties**

**Boom**

INCLUSIEF  
**GRATIS**  
E-BOOK

Margreet Steenbrink en Miriam Oude Wolbers

# Coaching werkt!

Hoe coaching bijdraagt aan succesvolle organisaties

**Boom**

# Inhoud

Inleiding 9

## DEEL I Wat is coaching en voor wie is het bestemd

Coaching – waar hebben we het over

### Hoofdstuk 1 Wat is coaching 15

- 1.1 Uitgangspunten van coaching 15
- 1.2 Verschil tussen coaching en andere begeleiding 17
- 1.3 Wanneer zet je coaching in en voor wie 20
- 1.4 Contra-indicaties voor coaching 20

### Hoofdstuk 2 Coaching in de organisatie 25

- 2.1 Coachingscultuur 25
- 2.2 Hoe is coaching in de organisatie geregeld 26
- 2.3 Afweging tussen interne of externe coaching 29
- 2.4 Specifieke vormen van coaching in organisaties 31

### Hoofdstuk 3 Visies uit het veld 35

- 3.1 De teamcoach en strategisch adviseur 35
- 3.2 De hr-directeur 38
- 3.3 De interne coach 40

### Hoofdstuk 4 Soorten coaching 43

- 4.1 Coachingsgebieden 43
- 4.2 Specialisaties en benaderingswijzen 45
- 4.3 Coaching en digitaal contact: e-coaching 46

### Hoofdstuk 5 Het coachingstraject 49

- 5.1 Hoe ziet een coachingstraject eruit 49
- 5.2 Kenmerken van een goede coach 51
- 5.3 Waar vind je een geschikte coach 53
- 5.4 Doorlooptijd, kosten en locatie coachingstraject 53
- 5.5 Gebruik van vragenlijsten 54

## **Hoofdstuk 6 Het effect van coaching 57**

- 6.1 Wat maakt coaching effectief. Bevindingen op basis van onderzoek 57
- 6.2 Effectmeting van individuele coachingstrajecten 60

### Coaching – voor wie



## **Hoofdstuk 7 Coaching van leidinggevenden 65**

- 7.1 De context van de leidinggevende in de organisatie 65
- 7.2 Gebruikelijke coachvragen van leidinggevenden 67
- 7.3 In gesprek met Bram de Klerck, directeur-generaal Algemene Bestuursdienst 68



## **Hoofdstuk 8 Coaching van medewerkers 71**

- 8.1 De context van de medewerker 71
- 8.2 Gebruikelijke coachvragen van medewerkers 73
- 8.3 In gesprek met Janine Vos, chief hr officer Rabobank 74



## **Hoofdstuk 9 Coaching van teams 77**

- 9.1 De context van het team 77
- 9.2 Gebruikelijke coachvragen over teams 80
- 9.3 In gesprek met Willem van der Lee, Global Director Talent & Leadership Friesland Campina 80

## **DEEL II Coaching – de thema's**

### Coachingstrajecten in kaart gebracht



## **Hoofdstuk 10 Persoonlijke effectiviteit 85**

- 10.1 Persoonlijke opvattingen en belemmeringen 85
- 10.2 Timemanagement 87
- 10.3 Omgaan met weerstand 90
- 10.4 Omgaan met conflicten 93
- 10.5 Omgaan met veranderingen 95



## **Hoofdstuk 11 Effectief communiceren 99**

- 11.1 Gespreksvaardigheden 100
- 11.2 Beïnvloeden 102
- 11.3 Feedback 104



## **Hoofdstuk 12 Leiderschap 109**

- 12.1 Verbinding maken 109
- 12.2 Coachend leidinggeven 123
- 12.3 Leidinggeven aan teams 114



## **Hoofdstuk 13 Samenwerking 119**



- 13.1 Teameffectiviteit 119
- 13.2 Diversiteit in teams 109
- 13.3 Zelfsturende teams 126



## **Hoofdstuk 14 Loopbaan 131**

- 14.1 Omgaan met ontslag of verlies van baan 131
- 14.2 Heroriëntatie op de loopbaan 133
- 14.3 Starten in een nieuwe baan – onboarding coaching 135



## **Hoofdstuk 15 Vitaliteit 139**

- 15.1 Werk-privébalans 140
- 15.2 Burn-out 143

Verklarende woordenlijst 147

Literatuur en andere inspiratiebronnen 155

Dankwoord 159

Over de auteurs 160

Bijlagen

Bijlage 1: Facts & Figures over coaching 159

Bijlage 2: Drie checklists voor hr 167

Bijlage 3: Het Nederlandse coachingslandschap 169

# Inleiding

Dit boek is voor iedereen die coaching wil inzetten binnen organisaties, voor zichzelf of voor zijn medewerkers. In het bijzonder is het geschreven voor leidinggevendenden, hr-adviseurs, inkopers van coaching, interne coaches en mentoren.

Coaching is tegenwoordig steeds gebruikelijker. Gebleken is dat medewerkers en teams succesvoller zijn door de inzet van coaching. Zeker in een wereld waar veranderingen met grote snelheid plaatsvinden en stilstaan geen optie is. In topsport is coaching niet meer weg te denken; het is ondenkbaar dat een topsporter geen coach heeft. In organisaties is het nog niet zover. Maar de complexe werkomgeving vraagt dat de mensen zich in een organisatie continu verder ontwikkelen. Coaching zien wij als een katalysator om dit proces in gang te zetten en te versnellen.

Coaching gaat over zelfinzicht, reflectie en het doorbreken van patronen. Wij zien in onze dagelijkse praktijk als coach dat als mensen hun drijfveren leren kennen, ze in beweging komen, verantwoordelijkheid nemen voor hun gedrag en krachtige keuzes maken. De impact hiervan werkt meteen door in hun werk en in de samenwerking met anderen.

Veel mensen hebben met hun praktijkervaringen aan dit boek bijgedragen. Je leest hoe ze coaching hebben ingezet voor zichzelf, hun team of hun organisatie. Met *Coaching werkt!* hopen we iedereen enthousiast te maken om met coaching aan de slag te gaan.

## Opbouw van het boek

Dit boek is op verschillende manieren te gebruiken. Uiteraard kun je het van kaft tot kaft lezen. Maar omdat elk hoofdstuk op zichzelf staat, kun je na het lezen van hoofdstuk 1 t/m 6 ook verdergaan met wat jou interessant lijkt. De icoontjes in de tekst geven aan voor wie het relevant kan zijn.



gericht op leidinggevendenden



gericht op medewerker



gericht op team

Deel I is vooral informatief, deel II gaat over de praktijk.

In deel I bespreken we:

- wat coaching is;
- de grens tussen coaching, therapie en advies;
- hoe coaching kan bijdragen aan de ontwikkeling van mensen in organisaties;
- visies van enkele experts uit het veld;
- wat coaching effectief maakt en hoe je resultaten van coaching in kaart kunt brengen;
- wat een geschikte coach is en waar je die vindt.

Ook lees je wat het resultaat van coaching kan zijn in de werkomgeving van leidinggevenden, medewerkers en teams.

In deel II beschrijven we veelvoorkomende thema's van coaching, hoe een coachingstraject binnen een thema eruit kan zien en het effect daarvan voor de coachee. De voorbeelden uit deel II zijn ontleend aan de praktijk, maar om privacyredenen aangepast en geanonimiseerd.

### Taalgebruik

Waar we 'coachee' schrijven, bedoelen we ook cliënt of gecoachte. In de praktijk worden deze termen door elkaar gebruikt. Wanneer we spreken over de coach en coachee gebruiken we 'hij'. Dit is slechts om het leesgemak te vergroten; overal waar 'hij' staat, kan ook 'zij' worden gelezen.



### Als je meer wilt weten

Aan het eind van elk hoofdstuk zijn lees- en kijktips opgenomen. Voor uitgebreidere informatie verwijzen we achter in het boek naar boeken, artikelen, websites en films.

### Tot slot

Ook wij hebben onze drijfveren. We hopen dat dit boek over een paar jaar overbodig is en dat het dan vanzelfsprekend is dat coaching bijdraagt aan het succes van jouw organisatie!

Meer informatie over het boek vind je op [www.coachingwerkt.com](http://www.coachingwerkt.com), je kunt ons mailen op [info@coachingwerkt.com](mailto:info@coachingwerkt.com).

Veel leesplezier,

Miriam Oude Wolbers & Margreet Steenbrink

## 2 Coachen in de organisatie

*'Coaching is een tool om een leercultuur in de organisatie op gang te krijgen en gaande te houden.'*

**Hrm-directeur grote gemeente**

Dit hoofdstuk gaat over hoe coaching binnen een organisatie een rol kan spelen. We kijken allereerst naar het begrip 'coachingscultuur'. Vervolgens bespreken we de verschillende manieren waarop coaching binnen organisaties is geregeld, bijvoorbeeld welke rol heeft hr en hoe organiseer je een coachpool of coachloket. Daarna focussen we op individuele coaching en gaan we dieper in op het verschil tussen interne en externe coaching. We beschrijven specifieke vormen van coaching in organisaties, zoals agile coaching en coaching bij zelfsturende teams. Voor praktijkverhalen over coaching in organisaties verwijzen we naar de visies uit het veld in hoofdstuk 3. Laat je inspireren door de opvattingen van experts met verschillende achtergronden over hoe coaching bijdraagt aan het succes van organisaties.

De term organisatiecoaching valt buiten de scope van dit boek omdat dit vooral binnen het gebied van organisatieadvies valt.

### 2.1 Coachingscultuur

We leven in een *VUCA world*. Een wereld die *Volatile*, *Uncertain*, *Complex* en *Ambiguous* is. Een wereld waarin veranderingen met grote snelheid plaatsvinden, die onvoorspelbaar is, ingewikkeld omdat alles met elkaar verbonden is, en ambigu omdat de werkelijkheid onduidelijk en vaag is.

Het vraagt van het management en van werknemers dat ze alert zijn over hun performance, ontwikkelingsgericht kijken naar zichzelf en anderen en dat ze de samenwerking zoeken.

Niet iedereen kan makkelijk mee in dat proces. Binnen organisaties ligt hier een belangrijke taak. De leidinggevendenden en hr dienen erop gericht te zijn dat ze werknemers de ondersteuning geven die ze nodig hebben om zich te ontwikkelen en mee te groeien met de dynamiek van de organisatie in deze snel veranderende samenleving.

In organisaties waarin dit mogelijk is, zien we een coachingscultuur. Dit begrip staat voor een aanpak die in Amerika sinds halverwege vorig decennium in de



belangstelling staat en die uitgaat van het potentieel van werknemers (Clutterbuck & Megginson, 2005, 2006; Crane, 2005).

Er is sprake van een coachingscultuur 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 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 teamdoelen en organisatiedoelen en door het te koppelen aan de ambitie en waarden van de organisatie of afdeling. Dat betekent oog hebben voor elkaars ontwikkeling, elkaars welbevinden, het hier regelmatig met elkaar over hebben, elkaar complimenteren en concrete opbouwende kritiek geven.

Leidinggevenden die een coachende benaderingswijze hebben, zijn erop gericht dat hun medewerkers zichzelf ontwikkelen en dat leidt meestal ook tot blijere werknemers. Ook mentoren ondersteunen de collega's op deze manier. En de coachende benaderingswijze betekent ook dat werknemers zo naar elkaar kijken binnen hun team en daarbuiten.

Coaching in organisaties kan er zo aan bijdragen dat werknemers floreren en zich ontwikkelen en dat er een coachingscultuur ontstaat die doorwerkt voor zowel het management als de stafdiensten en andere werknemers. Want coaching is voor iedereen, van laag tot hoog, van lijn tot staf, en staat bij voorkeur niet op zichzelf.

Veel coaches werken ook vanuit deze benaderingswijze. Dit betekent dat zij tijdens een coachingstraject steeds de organisatiecontext van de coachee als vertrekpunt nemen in plaats van 'geïsoleerd' te kijken en werken met de coachee. Dit brede perspectief versterkt de coachee door het maken van de vertaalslag van zijn individuele coachvraag naar zijn werkcontext.

## 2.2 Hoe is coaching binnen de organisatie geregeld

Als een organisatie coaching wil aanbieden voor de werknemers, zijn er verschillende manieren om dat te regelen. Dit heeft meestal te maken met vragen als:

- Hoeveel draagvlak is er voor coaching in de top van de organisatie?
- Hoe ontwikkelingsgericht is de organisatie?
- Welke rol heeft coaching binnen het strategisch hr-beleid?
- Welke ontwikkelingen spelen er binnen de organisatie: reorganisatie, inkrimping, overname, nieuwe kernwaarden?
- Heeft de organisatie een aparte hr-afdeling en hoe is deze georganiseerd bij coaching?

- Welke contacten met interne en externe coaches heeft de afdeling hr?
- Hoe toegankelijk is de lijst van coaches voor de werknemers binnen de organisatie?
- Wat is het beschikbare budget?

### De rol van de afdeling human resources (hr)

*‘Soms speelt er zo veel dat we iemand coaching aanbieden ter ondersteuning, omdat wij als werkgever zo iemand willen behouden.’ – Hr-directeur ggz-instelling*

Als het goed is, heeft elk managementteam opvattingen over het strategisch personeelsbeleid van hun organisatie en over het ontwikkelen van het potentieel van hun werknemers. Vaak heet dit het hrm-beleid (humanresourcesmanagement). Afhankelijk van het strategisch hrm-beleid zet een hr-afdeling coaching in om verschillende redenen:

- voor de manager die een coachbehoefte signaleert van een medewerker, bijvoorbeeld naar aanleiding van een functionerings- of beoordelingsgesprek;
- als onderdeel van talentprogramma's en binnen leiderschapsprogramma's;
- bij de start in een nieuwe functie;
- voor de werknemer die dreigt vast te lopen en uitval wil voorkomen;
- voor de werknemer die twijfelt tussen therapie en coaching, maar de voorkeur heeft voor coaching vanwege laagdrempeligheid;
- ter ondersteuning van het managementteam in hun rolmodel van de coachende benaderingswijze;
- om het functioneren van een team te verbeteren;
- als bijdrage aan een coachingscultuur en het verder ontwikkelen tot een professionele organisatie;
- duurzame inzetbaarheid.

### Coachpool en coachloket

Als organisaties het inschakelen van coaches willen stroomlijnen, werken ze met een vaste groep coaches: een coachpool. Dat kunnen interne coaches of externe coaches zijn of een combinatie. Een goede coachpool bevat voldoende diversiteit in coaches wat betreft achtergrond, aanpak en leeftijd.

Voor de samenstelling van hun coachpool richten grotere organisaties soms een selectieproces in voor zowel interne als externe coaches. Ze checken de coaches op hun vaardigheden en bieden vaak scholingsmogelijkheden voor deze vaste groep coaches. In bijlage 2 is een checklist opgenomen voor de selectie van zowel interne



**Figuur 2.1** Coaching ingezet door hr

als externe coaches. Zo spreken de coaches dezelfde taal en houden ze gezamenlijk hun vak bij. Uitgangspunt is dat coaching niet iets is wat je er even bijdoet.

Voor de externe coaches van de coachpool gelden meestal gelijke afspraken over maximum aantal sessies, kosten, terugkoppeling met opdrachtgever en de evaluatie. Ook voor de interne coaches zijn er vaak richtlijnen over de start, de vertrouwelijkheid, het werken met een coachdoel, enzovoort. Dit beperkt de vrijblijvendheid en vergroot de effectiviteit van de coaching.

Voor een professionele coachpool is het van belang dat de interne coaches een gedegen coachopleiding hebben gevolgd. Verschillende opleidingsinstituten verzorgen specifieke coachtrainingen voor interne coaches, zowel via open inschrijving als in-company. Ook beroepsorganisaties verwelkomen steeds vaker interne coaches. Door zich hierbij aan te sluiten werken interne coaches aan hun eigen professionalisering. Er komt steeds meer aandacht voor het goed selecteren van kwalitatief goede professionele coaches, het monitoren en het evalueren van de trajecten, ondersteund door geavanceerde ICT-systemen.

Naast het opzetten van een coachpool is het aan te bevelen om de kennis en vaardigheden van de interne en externe coaches te stimuleren en te faciliteren door een trainingsprogramma, intervisie en eventueel certificeringsprogramma's. Ook

‘meet’instrumenten worden vaak intern ingezet. Vooral grote organisaties kiezen hiervoor, omdat ze daardoor zicht krijgen op de effectiviteit van de soms grote investeringen in hun mensen, als ook op van de meest voorkomende coachthema’s.

Het is aan te bevelen om een zogenoemd coachloket in te stellen. Zo weten de werknemers tot wie ze zich kunnen richten als ze een coach zoeken. Vaak is dat georganiseerd binnen de afdeling hr. Via dit coachloket kan de concrete behoefte aan coaching en de aanleiding hiervoor verder in kaart worden gebracht. In bijlage 2 (drie hr-checklists) lees je hoe je dat kunt doen.

### 2.3 Afweging tussen interne of externe coaching

We gaan verder met individuele coaching en het verschil tussen interne en externe coaching.

#### Interne coaching

Een interne coach is vaak een leidinggevende of senior professional en werkt slechts een gedeelte van zijn tijd als interne coach. Interne coaches zijn dus werknemers die naast hun reguliere baan collega’s coachen. Dit zijn meestal collega’s van andere afdelingen of bedrijfsonderdelen, zodat er geen hiërarchische relatie is. We bespreken hier de expliciete voordelen van interne coaching. Allereerst is het voor werknemers laagdrempelig doordat de coaches meestal makkelijk beschikbaar zijn, het dichtbij en gratis is, en ze de situatie in de organisatie goed kunnen inschatten. Interne coaches zijn bekend met de organisatie en de organisatiecultuur, het werkgebied en kennen de onderlinge verhoudingen goed. Daardoor kunnen ze beter inschatten wat realistische mogelijkheden zijn voor de coachee. Ook draagt interne coaching bij aan de professionaliteit van de organisatie: je ziet vaak dat het zelfoplossend vermogen van de organisatie groter wordt. Ook draagt interne coaching bij aan het ontwikkelen van een coachingscultuur in de organisatie doordat het vaak collega’s zijn die elkaar gaan coachen.

In veel organisaties neemt de behoefte aan coaching toe en zijn er steeds meer werknemers die het leuk vinden om te coachen. Het is bijna logisch om coaching dan intern te organiseren. Het is wel belangrijk dat organisaties de juiste interne coaches selecteren. Voorwaarde is dat zij erachter staan om met iemand uit de organisatie aan de slag te gaan. Dat ze de interne coachrol goed begrijpen en zich committeren aan de coachee en aan de coachvraag; interne coaching is dus niet vrijblijvend.

Ook is het van belang dat de interne coach oppast voor belangenverstrengeling. Want doordat hij onderdeel is van de organisatie is het meestal moeilijk voor hem om de eigen opvattingen, belangen en ideeën uit te schakelen. Hij heeft vaak voorkennis over personen en de organisatiecultuur, waardoor hij niet neutraal in het traject kan staan of met een frisse blik naar de coachdoelen van de coachee kan kijken. Zodra een interne coach voorziet dat dit een belemmerende factor is of kan worden, is het van belang dat hij dit bespreekbaar maakt met de coachee en dat ze besluiten of ze doorgaan of stoppen met het coachingstraject.

Meestal selecteert iemand van de hr-afdeling werknemers van wie zij denken dat ze goed zijn in het begeleiden van collega's. Naast de juiste motivatie en coach-attitude is het ook van belang dat deze persoon beschikt over voldoende kennis, vaardigheden en ervaring om te coachen. Uiteraard is alles wat besproken wordt vertrouwelijk en wordt er niets gedeeld met derden. De interne coachrol vraagt extra alertheid op dit ethische aspect, omdat de interne coach en opdrachtgever of de hiërarchisch leidinggevende van de coachee elkaar vaker onverwacht in het gebouw kunnen tegenkomen en contact over het coachingstraject binnen handbereik ligt.

### **Externe coaching**

Onder externe coaching verstaan we alle coachingstrajecten die worden begeleid door een coach buiten de organisatie. Externe coaches hebben een breder perspectief, omdat ze vaak te maken hebben met coachees uit diverse organisaties met verschillende soorten functies. Ze hebben een frisse blik op de organisatiecontext van de coachee en gebruiken dit bij de coaching. Ook zijn de meeste externe coaches goed geschoold als coach, hebben ze veel ervaring en houden ze hun vak bij. Externe coaches zijn rechtstreeks in te schakelen, via hr of via een extern bureau dat de externe coaching voor (een gedeelte van) de hele organisatie levert.

### **Interne of externe coach**

Afhankelijk van de coachvraag en de positie van de coachee wordt een interne of externe coach benaderd. Bij eenvoudige of praktische coachvragen valt de keuze vaker op interne coaches. Externe coaching wordt meestal ingeschakeld voor de hogere functies in de organisatie en voor het coachen op diepere persoonlijke thema's. Bij spanningsklachten of dreigende burn-out wordt altijd een externe coach ingeschakeld, of wordt er in overleg met hr eerst doorverwezen naar de bedrijfsarts. Vooral bij een dreigende burn-out is het van belang om eerst uit te zoeken of de werknemer beter af is met therapie dan met coaching. Ook is het gebruikelijk een externe coach te raadplegen als de coachee zich wil oriënteren op ander werk.

**Tabel 2.1** Voor- en nadelen van interne en externe coaching

<b>Interne coaching:</b> coaching door werknemers die naast hun reguliere baan collega's coachen. Vaak zijn dat leidinggevendenden of senior professionals.	
<b>Voordelen</b>	<b>Nadelen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laagdrempelig</li> <li>- Begrijpt de organisatie en organisatiecultuur</li> <li>- Snel beschikbaar</li> <li>- Kan 'on the job' plaatsvinden</li> <li>- Draagt bij aan professionaliteit van de organisatie en coachingscultuur</li> <li>- Interne coaches kunnen met elkaar professionaliseren</li> <li>- Kostenbesparend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onderdeel van het systeem</li> <li>- Onduidelijkheid over rol</li> <li>- Vrijblijvendheid</li> <li>- Interne coach kent de coachee</li> <li>- Vooringenomenheid</li> <li>- Belangenverstremgeling</li> <li>- Vertrouwelijkheid kan een issue zijn</li> </ul>
<b>Externe coaching:</b> coaching door een coach die niet binnen de organisatie werkzaam is.	
<b>Voordelen</b>	<b>Nadelen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen onderdeel van het systeem</li> <li>- Onbevooroordeeld en frisse blik</li> <li>- Vrij om te confronteren</li> <li>- Vertrouwelijkheid</li> <li>- Geen belang bij het resultaat van de coaching</li> <li>- Niet vrijblijvend</li> <li>- Zicht op best practices in andere organisaties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onbekendheid met de organisatie</li> <li>- Beschikbaarheid</li> <li>- Reistijd</li> <li>- Kosten</li> </ul>

*'Bedrijven die een coach inzetten, geven hun medewerker het signaal dat hij of zij belangrijk is voor de organisatie. Er wordt immers in hen geïnvesteerd.'* – Directeur energiebedrijf

## 2.4 Specifieke vormen van coaching binnen organisaties

Er zijn talloze manieren waarop coaching bijdraagt in organisaties. We nemen je mee naar de meest actuele varianten.

## Coaching bij veranderingsprocessen

Veranderingen in organisaties gaan altijd gepaard met onduidelijkheden, onzekerheden en onrust. Een coach kan de leiders en medewerkers hierbij begeleiden. Bijna altijd is dit een externe coach die bij voorkeur samen met interne 'sleutelpersonen' deze rol vormgeeft.

Sommige organisaties of directies schakelen een coach in voordat de veranderingen worden opgestart. De coach ondersteunt dan de leiders bij het vaststellen van het waarom van de veranderingen, de waarden die hierbij een rol spelen en hoe het management dit kan uitdragen naar de mensen in hun organisatie. De coach begeleidt hen in het meekrijgen van de werknemers en het omgaan met de obstakels die zo'n proces meestal met zich meebrengt.

Ook zijn er organisaties die op afroep een of meerdere coaches ter beschikking stellen voor de begeleiding van teams of individuele werknemers.

De overeenkomst tussen beide vormen is dat de coaches een organisatiebrede benaderingswijze hebben en gedurende het hele proces beschikbaar zijn.

## Coaching bij zelfsturende teams

Zelfsturende teams bepalen zelf de eigen doelen, werkwijze en bijdragen van de leden. De teamleden zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor taken en activiteiten. Binnen het team is geen leidinggevende; de teamleden pakken zelf de coördinatie van taken op zich.

In zelfsturende teams geven collega's elkaar in het ideale geval complimenten, vieren de successen en bespreken ieders individuele leerdoelen. Soms besluiten de teamleden dat ze in dit proces van zelfsturing ondersteuning willen. Een coach kan hen zowel een zetje geven bij de teamontwikkeling als individuele teamleden afzonderlijk begeleiden.

## Agile-coaching

Steeds meer organisaties willen op een agile manier werken. In deze organisaties staat een cultuur van continu verbeteren centraal. Meestal wordt dan een agile-coach ingezet bij het versnellen van de implementatie van de gewenste veranderingen. Kenmerken van agile organisaties zijn:

1. ze formuleren hun ambitie en hoe ze die willen bereiken;
2. ze meten continu hun vaardigheden en ontwikkelen deze verder;
3. ze trekken mensen aan die zich betrokken voelen bij de gewenste output en richten zich op het creëren van commitment daaraan en aan de organisatie;
4. ze werken in teams met teamdoelstellingen.

Een agile-coach ondersteunt deze processen en heeft als belangrijkste doel de projecten en dagelijkse taken van de organisatie zo wendbaar mogelijk te maken en af te stemmen op de behoeften van de klant. Daarnaast houdt hij tijdens alle veranderingen de bedrijfscultuur in de gaten.

De agile-coach werkt aan de hand van scrumborden, zodat er korte cyclische processen van hooguit enkele weken plaatsvinden. Hij is vaardig op het gebied van verandermanagement en psychologie, maar zijn rol vereist ook kennis van de organisatiecultuur en -ontwikkeling.

In de meeste organisaties is de agile-coach een interne vakexpert met ervaring als verandermanager of beide. Soms is het een coach die zich geschoold heeft op het gebied van agile-coaching. Kennis van en affiniteit met de bedrijfsprocessen en verandertrajecten staan centraal. Die expertise kan zowel een coach als bijvoorbeeld een projectleider bezitten.

### **Coaching en coachend leidinggeven**

Coachend leidinggeven is het ontwikkelingsgericht aansturen van medewerkers op basis van concreet geformuleerde resultaten en wederzijds commitment daarvoor. De leidinggevende is er dan op uit om bij zijn mensen zo veel mogelijk eigenaarschap te creëren voor wat ze willen en moeten doen. Coachend leidinggeven zegt dus iets over je grondhouding als leidinggevende.

Een coachend leidinggevende geeft op een ontwikkelingsgerichte manier aandacht aan zijn mensen en geeft van daaruit leiding. Hij richt zich op het potentieel van de medewerkers, hun ambities, talenten, waarden en verlangens, om zo de prestaties en resultaten te verhogen. Medewerker en leidinggevende spreken samen de te bereiken ontwikkeling af en via coaching draagt de leidinggevende bij aan die ontwikkeling.

### **Coaching on the job**

Soms is de coach aanwezig op de werkplek, zodat ter plekke of naar aanleiding van de observaties de coachee zich verder kan ontwikkelen. Uiteraard gaat dit in goed overleg met de coachee en is er afstemming met de collega's op de werkplek. Ook hier vormt het coachdoel het vertrekpunt.

Stel, je coachvraag gaat over je overtuigingskracht in groepen. Als de coach een vergadering op je werk bijwoont die jij voorziet, kan dit leiden tot waardevolle en concrete feedback. Coaching on the job heeft als voordeel dat de coach zijn coachee in zijn werkcontext meemaakt, waardoor specifiekere aanknopingspunten zichtbaar worden. Deze vorm van coaching is vaak aanvullend op reguliere coaching en is nuttig bij praktische coachvragen, bijvoorbeeld als het gaat om 'Hoe doe ik dat?'



Daarnaast kan coaching on the job leiden tot meer feeling met de organisatiecultuur. De meerwaarde hiervan is ook weer afhankelijk van de coachvraag. Coaching on the job wordt ook wel ingezet als follow-up na een managementtraining of als vast onderdeel na een vaardigheidstraining.



#### *Over coachingscultuur*

Clutterbuck, D. & Megginson, D. (2016). *Building and sustaining a coaching culture*. New York: Kogan Page.

Hawkins, P. (2013). *Een coachingscultuur ontwikkelen*. Amsterdam: Uitgeverij Boom Nelissen.

Steenbrink, M. (2012). Cultural awareness in de coachrelatie. *Tijdschrift voor Coaching*. 4: p. 4-6.

Steenbrink, M. & Trooster, S. (2013). Coaching Culture in Organisaties. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 1: p. 21-25.

Begin de beweging: [www.youtube.com/watch?v=fW8amMCVAJQ](http://www.youtube.com/watch?v=fW8amMCVAJQ).

#### *Over zelfsturende teams*

Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations*. Nelson Parker. Zie ook: [www.youtube.com/watch?v=l2ZhKEyVJgA](http://www.youtube.com/watch?v=l2ZhKEyVJgA)

#### *Over coachend leidinggeven*

Sevinga, P. & J. Crasborn (2014). *Coachend leidinggeven*. Zaltbommel: Thema.

#### *Over agile coaching*

Davies, R. & Sedley, L. (2009). *Agile Coaching*. The Pragmatic Programmers. [www.pwnet.nl/organisatie-strategie/nieuws/2016/2/6-kenmerken-van-agile-organisaties-101688](http://www.pwnet.nl/organisatie-strategie/nieuws/2016/2/6-kenmerken-van-agile-organisaties-101688).