

COACHING ALS SECONDAIRE ARBEIDSVOORWAARDE

Coaching als secundaire arbeidsvoorwaarde

Op 13 oktober was de NOBCO aanwezig op de Performa HR-beurs in de Jaarbeurs Utrecht. Op deze beurs waren wij mede organisator van het CoachCongres met het thema: "**Het functioneel inzetten van coaching: van ad hoc naar een structureel coachingsbeleid**". Tijdens dit congres werd een presentatie gegeven door Esther Dunning van de het bedrijf Informaat. Zij is een van de weinig mensen in Nederland die binnen haar bedrijf coaching maximaal inzet als begeleidingstool. Dat wil zeggen, niet enkel als tool om problemen op te lossen maar standaard als een soort van secundaire arbeidsvoorwaarde vanaf het moment dat een medewerker bij het bedrijf komt werken.

Deze vergaande vorm van coaching sprak de aanwezigen tot de verbeelding en daarom hebben we haar gevraagd om samen te vatten waarom en hoe dit coachingssysteem bij Informaat wordt ingezet.

- Een compilatie van haar presentatie (9 minuten) is hier beschikbaar: [NOBCO Youtube kanaal](#)
- De sheets van haar presentatie zijn hier beschikbaar: [Sheets presentatie](#).

De bijdrage van Esther Dunning

Coaching is heel erg 'in' geworden. Ik heb twaalf jaar geleden een coachingssysteem bij Informaat opgezet, toen het woord in een zakelijke context nog niet bestond, of in ieder geval had ik er nog nooit van gehoord. We hadden een vrij platte organisatie met veel eigen verantwoordelijkheid voor medewerkers kregen. Projectleiders en teamleiders die de projecten aanstuurden, waren vooral erg op hun project en team gericht en hadden daardoor minder aandacht voor dingen die daar buiten vielen. Dus was het niet erg duidelijk waar mensen terecht konden als ze een probleem hadden en ook vanuit HR had ik weinig zicht op wat er speelde.

Als mensen weggingen wist ik soms niet waarom en dan liep ik achter de feiten aan. En daarnaast geloofde ik erg dat we mensen die bij ons werkten vooral moesten faciliteren en stimuleren in plaats van sturen en controleren, maar daar gebeurde verder te weinig mee. Het was toch eigenlijk los zand en medewerkers werden naar mijn idee teveel aan hun eigen lot overgelaten.

Nieuwe rol: de coach

Dus toen ben ik begonnen te denken aan een rol, die ik 'coach' heb genoemd vanwege de vergelijking met de sport: Een coach is daar iemand die aan de zijlijn staat en die anderen stimuleert om het beste uit zichzelf te halen en om te presteren. Met de rol van coach dacht ik een heleboel vliegen in één klap te kunnen slaan.

Het begon dus als een losse rol, maar snel merkte ik dat als ik die goed wilde invullen ik deze in de hele organisatie moest integreren en is het gaandeweg uitgegroeid tot een systeem.

Ondersteunen, niet sturen

Met de eerste groep coaches zijn we begonnen om goed te definiëren wat verstaan we onder coaching verstonden. Het gaat om het ondersteunen, niet om sturen. Een coach ondersteunt de ontwikkeling van een medewerker. Het gebeurt gestructureerd, volgens een bepaalde systematiek, dus het wordt niet alleen aan de individuele coaches overgelaten. Elke coach heeft wel zijn eigen stijl en eigen persoonlijkheid. Bij het coachen worden de persoonlijke leerdoelen van de gecoachte verbonden met de doelen van Informaat als organisatie. Door deze koppeling komen de persoonlijke leerdoelen het beste tot zijn recht en heeft een organisatie er ook het meeste aan.

Coach en coachee jaren verbonden

Ik heb indertijd een aantal senior medewerkers geselecteerd die in ieder geval voldoende ervaring en sociale en communicatieve vaardigheden hadden. Die hebben een training 'coachingvaardigheden' gekregen bij een trainingsbureau en een intern inwerkprogramma om ze met de ins en outs van ons systeem bekend te maken. Elke coach heeft tussen de 5 en 10 werknemers onder zijn hoede. Het hangt af van de rest van zijn takenpakket hoeveel hij er kan hebben. En het kan in de loop van de tijd fluctueren. In principe heeft iedere medewerker bij Informaat een coach. Het wordt eerder raar gevonden als je geen coach hebt dan als je er wel een hebt. Maar het hoeft niet als je niet wilt, want dat zou in strijd zijn met het principe van zelfsturing wat een belangrijk principe voor ons is.

Wat verder bijzonder is, is dat het coachen niet gekoppeld is aan een probleem of een vraag, maar dat die door de jaren heen door loopt. Een medewerker en een coach zijn in principe jarenlang met elkaar verbonden en werken met elkaar aan de persoonlijke ontwikkeling van de betreffende medewerker.

Coach is geen leidinggevende

Een ander kenmerk is dat de rol van leidinggevende en coach gescheiden zijn. Je ziet vaak de manager als coach en in die richting zat ik eerst ook te denken. In sommige situaties zou dat kunnen, maar in andere niet, dus dat werd toch een beetje fuzzy. Dus uiteindelijk hebben we deze rollen radicaal gescheiden en is er een lijn tussen de leidinggevende en de werknemer en haaks daarop een lijn van de coach en de werknemer. De coach bemoeit zich met de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker en de leidinggevers kan zich focussen op de taken, verantwoordelijkheden en loopbaanontwikkeling van medewerkers. De medewerker hoeft niet bang te zijn dat zaken die hij aan de coach vertelt in het kader van beoordelen misschien tegen hem kunnen worden gebruikt. We hebben de rollen dus heel radicaal van elkaar gescheiden en in onze organisatiestructuur zijn dit dus lijnen die haaks op elkaar staan. Er vindt ook geen informatie-uitwisseling plaats tussen die twee lijnen. Dat gaat altijd via de medewerker.

Zelfsturing als basisprincipe

Een belangrijk principe binnen ons coachingssysteem is zelfsturing. Zelfsturing betekent wat ons betreft dat medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor hun doen en laten, hun functioneren en wat ze doen met hun coach. Een coach helpt de medewerker zelf te sturen, te leren, zijn oplossend vermogen te ontwikkelen en persoonlijke verantwoordelijkheid te nemen. Bij een coach kun je altijd met je klachten en problemen terecht en stoom afblazen, maar op een gegeven moment zal de coach dat toch omdraaien en vragen: maar wat heb je er zelf aan gedaan, wat let je dan en hoe kan Informaat je helpen om daar iets mee te doen. Hierdoor gebeurt er in ieder geval iets en blijft iets niet sudderen of smeulen of wordt het groter dan waar het aanvankelijk mee begonnen is.

Vertrouwelijkheid als basisprincipe

Het tweede belangrijke principe is vertrouwelijkheid. Een medewerker moet vrijuit met zijn coach kunnen praten zonder de angst dat hij daar op enige manier last van kan krijgen. Het is in de praktijk soms lastig, want de leidinggevende kan soms de neiging hebben om aan de coach te vragen wat er met een medewerker aan de hand is. Medewerkers vergaten, zeker in het begin, ook weleens dat als ze iets aan een coach vertelde ik het daarmee nog niet wist terwijl ze daar wel vanuit gingen.

Behoeft en de frequentie

Coachgesprekken vinden in het algemeen eens in de zes tot acht weken plaats. Dat is een algemene richtlijn, maar het mag ook vaker of minder vaak. Bij senior medewerkers zijn de gesprekken meestal minder frequent en bij junior medewerkers wat vaker. Of in bepaalde periodes kan er meer spelen en intensiever gebruik worden gemaakt van de coach. In andere periode, als iemand bijvoorbeeld heel druk is, kunnen de gesprekken op een wat lager pitje staan. Het is in principe aan de gecoachte zelf waar hij behoefte aan heeft.

Coaches kunnen wel grenzen aangeven, bijvoorbeeld als er zoveel bij een medewerker aan de hand is dat therapie op zijn plaats is. Onze coaches zijn geen beroepscoaches of therapeuten, dus dan moeten ze doorverwijzen.

Met de coach gaat de medewerker heel specifiek maken: wat wil ik precies ontwikkelen en hoe kan Informaat mij daarbij het beste ondersteunen. De manier waarop komt tot uiting in een activiteitenplan met ontwikkelingsactiviteiten, die vervolgens door de manager worden geaccordeerd. In principe bemoeit de leidinggevende zich dan niet met de inhoud ervan; hij kijkt alleen of er budget voor is.

Geen beoordeling wel een oordeel

In het begin had ik het idee dat de coach een rol zou kunnen spelen bij beoordelen van het functioneren van de werknemer. Dat hebben we echter helemaal los gelaten, die beoordeling blijft de taak van de leidinggevende, maar de coach geeft wel een oordeel over de mate waarin de medewerker aan zijn persoonlijke ontwikkeling heeft gewerkt. Hij zit ook bij het eindejaarsgesprek samen met de leidinggevende, vooral om het gesprek te faciliteren, om te zorgen dat beide kanten hun zegje kunnen doen en om eventueel zaken naar beide kanten te nuanceren of duidelijker te maken. De coach maakt ook het gespreksverslag.

Bij de toewijzing van coaches aan medewerkers probeer ik zoveel mogelijk te husselen, dus juist niet een vakinhoudelijke coach toe te wijzen aan iemand vanuit dezelfde discipline, omdat dan het gevaar bestaat dat de senior de junior gaat vertellen wat hij moet doen, wat niet past bij het principe van zelfsturing. Als hij inhoudelijke ondersteuning nodig heeft, zijn daar andere mechanismen voor.

Voor medewerkers is een voordeel van het coachingssysteem dat ze heel bewust en gestructureerd met hun ontwikkeling bezig zijn, wat ze over het algemeen heel fijn vinden. Zeker hoogopgeleide mensen hebben de behoefte zich te ontplooiën, en dat wordt op een gestructureerde manier ondersteund.

Leuke nieuwe rol

Voor de coaches zit de opbrengst er vooral in dat het een nieuwe rol is naast zijn bestaande rol en daarmee de mogelijkheid heeft om zijn vaardigheden uit te breiden. Het helpen van collega's en het leveren van een extra bijdrage aan de organisatie door de doelen van de organisatie en die van medewerkers met elkaar te verbinden, vinden ze ook leuk.

Iedereen een coach!

Als je een dergelijk systeem wilt opzetten, is het belangrijk het meteen goed te doen, opbrengsten inzichtelijk te maken, vertrouwelijkheid serieus te nemen en vertrouwen te hebben. **En neem zelf een coach! Die heb ik ook...**

- Een compilatie van haar presentatie (9 minuten) is hier beschikbaar: [NOBCO Youtube kanaal](#)
- De sheets van haar presentatie zijn hier beschikbaar: [Sheets presentatie](#).
Kijk voor meer informatie over Esther Dunning op www.Informaat.nl