
Het effectief inzetten van coaching in een organisatie.

- Case Study -

Master Onderwijskundig Ontwerp & Advisering

Universiteit Utrecht

Maart - oktober 2011

M.M. van der Weijde 3440028

Begeleider: Daniëlle Vlaanderen

Tweede beoordelaar: Manon Lubbers

Samenvatting

Coaching van het personeel is in elke organisatie noodzakelijk, omdat organisaties door hun omgeving veranderen en zich ontwikkelen. Door middel van coaching kan het personeel met de organisatie meegroeien.

Om coaching op kwalitatief hoogstaand niveau te laten plaatsvinden, is er gekeken naar de doeleinden waarvoor coaching wordt ingezet en de manier waarop coaching in de huidige werksituatie plaatsvindt. Wat is er voor nodig om de coaching effectief te maken en wat is het belang hiervan voor de organisatie.

In het onderzoek is beschreven op welke wijze een organisatie coaching op een effectieve manier kan inzetten ten behoeve van de ontwikkeling van mens en organisatie. De organisatievisie op leren en ontwikkeling wordt daarbij gezien als één van de belangrijkste variabelen die kunnen bijdragen aan een effectieve inzet van coaching. Het belang wordt onderschreven van een overeenstemming in de organisatie tussen de visie op leren en ontwikkeling en de visie op coaching om tot deze effectieve inzet te kunnen komen.

Kernwoorden: Coaching, Effectiviteit, Organisatievisie, Organisatieontwikkeling, Case Study.

Inhoudsopgave

	<i>Blz.</i>
Samenvatting	2
Introductie	
Aanleiding	4
Probleemstelling	4
Doelstelling	5
Onderzoeksvragen	5
Hypothese	6
Theoretische achtergrond	
Wat is coaching	6
Visies op coaching	7
Vormen van coaching	7
Belang van coaching voor de organisatie	9
Belang van coaching voor de medewerker	10
Effectieve inzet van coaching	11
Belang van organisatievisie	13
Conceptueel model	14
Methode	
Onderzoeksdesign	15
Onderzoeksgroep	16
Instrumenten	16
Procedure	16
Analyse	17
Resultaten	
Visie op leren en ontwikkeling	18
Interviews	19
Conclusie	30
Discussie	
Beperkingen van dit onderzoek en implicaties voor vervolgonderzoek	32
Aanbeveling	34
Literatuurlijst	35

Introductie

Aanleiding

Het onderzoek heeft plaatsgevonden binnen een organisatie in de private banking sector. Eén van de speerpunten van de HR strategie van deze organisatie is dat er gestreefd wordt naar optimale benutting en ontwikkeling van het aanwezige talent bij alle medewerkers. De medewerkers en de bank hebben hierin een gezamenlijk belang: het goed functioneren van de medewerker nu en in de toekomst. De medewerker draagt hierbij in belangrijke mate een eigen verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van zijn/haar prestaties en loopbaan. De bank wil de medewerker, passend binnen de strategie en doelstelling van de organisatie, mogelijkheden bieden voor verdere ontwikkeling.

De organisatie wil graag de kwaliteit van coaching zoals deze op dit moment plaatsvindt in kaart brengen en verbeteren. Er is nu weinig zicht op de huidige situatie en zijn er geen duidelijke richtlijnen aanwezig waaraan coaches en coaching zouden moeten voldoen. Er is binnen de organisatie behoefte aan kwaliteitsverbetering op dat gebied om ervoor te zorgen dat coaching een meer effectieve bijdrage gaat leveren aan de ontwikkeling van medewerkers.

Probleemstelling

In tijden als deze waarin organisaties voortdurend onderworpen worden aan veranderingen is het belangrijk dat mensen binnen de organisatie kunnen meegroeien en zich blijven ontwikkelen. De ontwikkeling van medewerkers zorgt er uiteindelijk voor dat de organisatie zich staande kan houden en groeiend in ontwikkeling blijft. Het uiteindelijk slagen van veranderingen in de organisatie is afhankelijk van de medewerkers. Zij zullen moeten slagen om de gewenste verandering te vertalen in hun dagelijks handelen en in hun samenwerkingscultuur (Jacobs, 2009; Jones, 2010). Dat betekent dat medewerkers zich persoonlijk moeten blijven ontwikkelen en ook goede prestaties moeten (blijven) leveren ten tijde van veranderingen binnen een organisatie.

Coaching wordt regelmatig ingezet ter ondersteuning van de groei van persoonlijke ontwikkeling en het bevorderen van prestaties, waardoor organisaties voordeel kunnen creëren ten opzichte van concurrenten (Palmer & Whybrow, 2007; Deegan, 1979).

Hoewel coaching ervoor kan zorgen dat medewerkers en organisaties leren en ontwikkelen, kan het ook maar een beperkte invloed hierop hebben (Corporate Leadership Council, 2003). De verschillen in invloed zijn volgens de *Corporate Leadership Council* (2003) te verklaren vanuit verschillende factoren, namelijk door kwaliteiten van de coach, de relatie tussen de coach en de coachee, maar ook hoe effectief de coaching is afgestemd op de organisatie. Hierbij gaat het onder andere om strategie en cultuur, welke worden beschreven in de organisatievisie.

Palmer & Whybrow (2007) onderschrijven daarom het belang van helderheid in de visie op coaching binnen een organisatie, zodat men de visie en de inzet van de coaching onder de loep kan nemen om deze vervolgens op elkaar af te stemmen. Op dit moment hebben veel organisaties geen

richtlijnen opgesteld voor de inzet van coaching en daarmee weinig zicht op de bijdrage aan de ontwikkeling van mens en organisatie. Dit onderzoek is daarom gericht op het effectief inzetten van coaching waarbij de organisatievisie op leren en ontwikkeling als invloedrijke factor wordt gezien.

Doelstelling

Het probleem is relevant, aangezien organisaties de kwaliteit van hun medewerkers willen verhogen en coaching daarin ondersteuning kan bieden. De effectiviteit is van belang in het kader van de ontwikkeling van de medewerker. Daar zal de coaching op een kwalitatieve manier aan moeten bijdragen. Coaching wordt gezien als het meest effectieve instrument voor de ontwikkeling van *human resources*, gevolgd door opleidingen, trainingen en cursussen (TNS NIPO, 2004). Door middel van coaching wordt ontwikkeling gestimuleerd van medewerkers, staan leidinggevenden meer open voor medewerkers, is er vaker sprake van feedback ten aanzien van prestaties en worden de prestaties ook verbeterd (Klip & Matthijssen, 2004). Daarnaast wordt er meer verantwoordelijkheid genomen, stellen mensen eigen leerdoelen en vindt er een meer gerichte en concrete aanpak van problemen plaats. Door de aandacht te richten op de kwaliteit van coaching en een visie op coaching te ontwikkelen, wil de organisatie ervoor kunnen zorgen dat coaching op een meer effectieve manier wordt ingezet.

Uiteindelijk dient dit onderzoek als aanzet voor de organisatie om een visie op coaching te ontwikkelen en vanuit deze organisatievisie een coachingspool samen te stellen om daarmee de inzet van coaching meer te structureren. Voor de wetenschap zal dit een beschrijving geven hoe coaching binnen een organisatie effectief kan worden ingezet ten behoeve van de ontwikkeling van mens en organisatie.

Onderzoeksvragen

Hoofdvraag.

Hoe kan coaching effectief worden ingezet in de werksituatie uitgaande van de organisatievisie op de ontwikkeling van mens en organisatie?

Deelvragen.

Welke vormen van coaching (kunnen) worden ingezet binnen de organisatie?

Welke doelen worden er beoogd met de coaching binnen de organisatie?

Welke variabelen dragen bij aan een effectieve inzet van coaching?

Welke rol speelt de organisatievisie bij de inzet van coaching?

Hoe kan een organisatie ervoor zorgen dat coaching op een effectieve manier wordt ingezet?

Op welke manier kan de organisatie coaching op een effectieve manier inzetten?

Hypothese

Hoe meer er aan een aantal voorwaarden wordt voldaan bij het inzetten van coaching in een organisatie, waaronder het afstemmen van de visie op coaching op de organisatievisie, een goede inschatting van aanpak en persoon door een coach en het maken van afspraken met alle betrokkenen, hoe effectiever de coaching zal zijn en op langere termijn zal bijdragen aan de ontwikkeling van mens en organisatie.

Theoretische achtergrond

Wat is coaching?

In de literatuur bestaat enige verwarring rondom het begrip coaching. Een verklaring hiervoor is te vinden in zowel de oorsprong van het woord 'coach', verschillende verwante vormen van coaching, als in de verschillende rollen die coaches kunnen innemen (Griffiths, 2005). Ondanks de verschillende verklaringen gaat het altijd om een vorm van begeleiding bieden, zoals ook bij mentoring, counselling, supervisie en therapie. Daarnaast is het doel van de begeleiding altijd gericht op het veroorzaken van verandering(en) of herstel. Het meest wezenlijke verschil tussen coaching en andere begeleidingsvormen wordt volgens Engel (2004) bepaald door de houding die een vakkundige coach aanneemt. Engel (2004) noemt dit de *'I don't know'* attitude. Een professionele coach heeft volgens hem het uitgangspunt van een onderzoeker die de juiste vragen stelt. De coach ziet eigenlijk de coachee als een expert, waar de coach hem vooral een spiegel voorhoudt en probeert de potenties waarover de coachee beschikt tot ontwikkeling te brengen.

Het uitgangspunt van Engel voor de coach verwijst naar een visie op coaching die gericht is op de persoonlijke ontwikkeling van een individu. Een andere visie kan gevonden worden bij Whitmore (2002). Volgens hem is de essentie van coaching namelijk "het vrijmaken van iemands potentieel om zijn prestaties te maximaliseren." Hierbij is de coaching vooral werkgerelateerd en ligt de focus op het (beter) presteren van een individu.

In samenwerking met de *European Mentoring & Coaching Council* (EMCC) heeft een werkgroep binnen de Nederlandse Orde van Beroepscoaches (NOBCO) een poging gedaan om overeenstemming te vinden over een bruikbare definitie voor het begrip 'coaching'. Dit is de volgende beschrijving geworden: "Coaching is een gestructureerd en doelgericht proces, waarbij de coach op interactieve wijze de gecoachte aanzet tot effectief gedrag door: bewustwording en persoonlijke groei, het vergroten van zelfvertrouwen en het exploreren, ontwikkelen en toepassen van eigen mogelijkheden. Coach en coachee nemen ieder hun verantwoordelijkheid voor het proces. Dit is tevens de definitie die ik als onderzoeker ondersteun, aangezien deze voor mij de meest volledige beschrijving geeft van het begrip. Het is de vraag of de organisatie deze definitie deelt, aangezien hierin het dilemma van het centraal stellen van werk of persoon bij coachen, wordt opgelost. Er wordt eigenlijk gezegd dat professionele groei en persoonlijke groei samen opgaan.

Volgens Whitmore (1992) en Chiaramonte & Higgins (1991) is het echter wel de taak van de coach om de coachee te helpen zoveel mogelijk uit zijn eigen vermogen te halen en daarnaast hem te helpen om met vertrouwen in zichzelf nieuwe uitdagingen aan te gaan. De coachee moet de risico's zelf aan durven gaan, want dat vormt een belangrijk onderdeel van het leerproces (Redshaw, 2000).

Visies op coaching

Coaching kan in meerdere situaties en voor meerdere doeleinden worden toegepast en vanuit de benaderingen die hierboven zijn beschreven, is ook gebleken dat er verschillend invulling kan worden gegeven aan het begrip coaching. Zowel voor de coaches die ingeschakeld worden als voor de organisatie is het volgens Van den Beuken (2001) en Kouwenhoven (2007) van belang dat er een visie wordt bepaald op coaching, zodat het duidelijk is hoe men coaching benadert en er inzicht ontstaat over welke doelen er worden beoogd met coachen.

Zo kan de coaching meer gericht zijn op zelfontplooiing, waarbij er met name aandacht is voor de persoonlijke ontwikkeling en specifieke competenties van een individuele medewerker, zoals meer zelfkennis of meer zelfvertrouwen. Volgens Vandamme (2007), die uitgaat van ontwikkelingsgericht coachen, is het van belang dat het persoonlijk functioneren optimaal is. Soms dient men vaardigheden aan te leren, een andere attitude te krijgen of dingen op een andere manier te doen, maar het gaat in eerste instantie om de persoon en niet om het project.

Een ander doel voor het inzetten van coaching is meer resultaatgericht. Het coachingstraject richt zich dan op kwaliteiten van de medewerker met als doel het verbeteren van de effectiviteit in een bepaalde functie, een bepaald project of het functioneren van een heel team. Bij deze resultaatgerichte benadering staan de organisatiedoelstellingen meer centraal (Van den Beuken, 2001). Whitmore (1992) sluit met zijn visie aan op deze meer prestatiegerichte coaching. Zijn theorie is ook afkomstig vanuit de sportwereld, waar topprestaties moeten worden geleverd en de focus op het resultaat ligt.

De organisatie dient inzicht te creëren in de benadering en doelstellingen van coaching en in hun visie hierover een duidelijke beschrijving op te nemen. Dit komt ook terug in de afspraken die gemaakt worden met de coach en de invulling van het coachingstraject. Dit zal later nog worden beschreven door middel van het driehoekscontract.

Vormen van coaching

Verschillende visies op coachen leiden ook tot een verscheidenheid aan vormen van coaching. In theorieën over coaching komen denkmodellen terug die onder andere afkomstig zijn vanuit het gebied van therapie, management, filosofie en psychologie. Volgens Engel (2004) kan er echter een indeling gemaakt worden op basis van het primaire doel waarvoor coaching wordt ingezet, namelijk preventief (ontwikkelingsgericht) of curatief (probleemgestuurd). Vervolgens kan er een verdeling worden gemaakt van een vijftal domeinen/werkvelden waarop coaching wordt ingezet (Figuur 1a) en daarna drie verschillende manieren waarmee de coaching kan worden vormgegeven (Figuur 1b).

Coachvraag	Preventief - Ontwikkeling-gestuurd <-----> neutraal -----> probleem-gestuurd - Curatief				
Domeinen >	Executive coaching	Performance coaching	Personal / Life coaching	Loopbaan coaching	Counselling
Werkgebied / Belangrijkste doel	1. Ontwikkeling van leiderschap (strategisch denken) 2. Ontwikkeling van ondernemerschap (Business Coaching).	1. Ontwikkeling van individuele competenties / vaardigheden 2. Teamontwikkeling.	Meerdere aspecten uit het leven van de coachee komen aan bod (werk/privé balans).	- Heroriëntatie op loopbaan - Mobiliteitsvraagstukken - Reorganisatiebegeleiding - Outplacement.	- Reïntegratie - Omgaan met stress - Mensen begeleiden (tot ze weer 'lekker in hun vel zitten').
Gebruikte termen	- Executive coaching - Business coaching - Corporate coaching - Business circles.	- Action coaching - Coaching op competenties - Teamcoaching - Team circles - Corporate coaching.	- Personal coaching - Life coaching - Transformational coaching - Coaching Circles (in groepen).	- Loopbaan coaching - Carrière coaching - Employability coaching - Outplacement.	- Coaching op burnout - Mediation coaching - Reïntegratie coaching.
Resultaat	- Effectief leiding geven - Effectief ondernemerschap.	- Effectiever functioneren en samenwerken (in teams).	Beter functioneren door meer balans (in lichaam, ziel en geest)	Betere fit tussen competentie en functie of nieuwe job.	Cliënt 'kan er weer tegenaan'.
© Alex J. Engel - Coaching Nederland					

Figuur 1a. De vijf domeinen van coaching (Engel, 2004).

Zoals te zien is in figuur 1a geeft Engel (2004) twee redenen aan om coaching als instrument in te zetten. Preventieve redenen, waarbij het gaat om zakelijke groei of ontwikkeling van competenties, of om curatieve redenen. Hierbij kan het gaan om een werkgerelateerde vraag als loopbaanontwikkeling, of om een persoonlijk probleem. Preventieve redenen worden ook wel als zakelijk of rationeel bestempeld. Curatieve redenen worden door Engel (2004) meer gezien als menselijk of emotioneel van aard. De vijf werkvelden die hier dan uit voortkomen betreffen de volgende: *executive coaching*, *performance coaching*, *life coaching*, *loopbaan coaching*, *counselling* en herstelbegeleiding. *Executive coaching* wordt dan geplaatst onder preventief, omdat deze vooral gericht is op zakelijke competenties, zoals leiderschap en strategisch denken. Dit is eigenlijk het uitgangspunt van de coaching. De persoonlijke, curatieve dimensie die daar tegenover staat is coaching die een persoon helpt om er weer bovenop te komen, bijvoorbeeld wanneer er sprake is van een *burn out*.

De indeling van Engel (2004) geeft een helder overzicht van waar coaching voor kan worden ingezet en kan weer verbonden worden met de visie die er in de organisatie aanwezig is op de ontwikkeling van medewerkers. Wanneer de focus op functiegerelateerde ontwikkeling ligt en er veel aandacht voor prestaties is, dan zal de coaching van meer zakelijke aard zijn, bijvoorbeeld in de vorm van *performance coaching*.

Methodiek >	Personal coaching (vis-à-vis)	Tele-coaching (op afstand)	Groeps(dynamische) coaching
Typende kenmerken	- Gesprek vindt vis-à-vis plaats - Vertrouwensband (chemie) tussen coach en coachee belangrijke factor voor succes - Relatie op basis van gelijkwaardigheid - (5 tot 10) sessies van een uur tot een dagdeel.	- Gesprekken vinden plaats via telefoon en/of e-mail c.q. per directe web-verbinding (chatten / web-cam) - Kortere sessies (< één uur) - Over het algemeen hogere contactfrequentie dan bij Personal coaching.	A. Een coach die een groep mensen (team)coacht B. Een 'coaching circle' = een kleine groep mensen die elkaar coachen, gedurende een aantal (bijvoorbeeld: maandelijks) bijeenkomsten. Bij het proces is een procesbegeleider (facilitator/coach) aanwezig.
Kenmerkende toepassingsmogelijkheden	Alle trajecten waarbij persoonlijke begeleiding belangrijk is, zoals: - Competentie-ontwikkeling - Het ondersteunen van veranderingstrajecten - Het implementeren van kennis en vaardigheden - Behoefte aan correctie c.q. herstel (bijv. burnout).	- Methodiek met name geëigend voor intensieve begeleiding (bijvoorbeeld bij implementatie trajecten) - In het bijzonder geschikt voor 'just in case' coaching (Coach kan worden gebeld / gemaild op het moment dat het gewenst is) - Goed in te zetten als aanvulling op een training.	- Competentie-ontwikkeling (zoals leiderschap) - Ontwikkeling van coachingsvaardigheden - Organisatie- en cultuurverandering - Team ontwikkeling - Outplacement - Reïntegratie.
Pluspunten	- Diepgang tussen coach en coachee mogelijk, vanwege de persoonlijke band - Brede inzetbaarheid (zowel 'leren' als 'herstellen') - Hoog resultaat, vanwege de uitgebreide en volledig op de persoon gesneden aanpak - Meer blijvend effect (door 'wazenlijke' verandering).	- Grotere flexibiliteit in contactmomenten - Tijdsbesparing. Geen reistijd voor coach en coachee - Coach kan coachee beter volgen (hogere frequentie) - Leent zich uitstekend voor intensieve begeleidingsprocessen en 'just in case' coaching.	- Drievoudige leerweg. Deelnemers leren: 1. doordat ze worden gecoacht; 2. door zelf anderen te coachen; 3. door het gadeslaan van coachingsprocessen bij andere deelnemers - Grote zelfwerkzaamheid binnen de groep - Hoge prijs/kwaliteit verhouding.
Minpunten	- Door de strikt persoonlijke aanpak de meest kostbare vorm van coaching - Resultaat hangt voor een belangrijk deel af van de competenties en ervaring van de coach.	- Afstandelijk, omdat er slechts éénmaal of zelfs geen vis-à-vis contact is met de coach - Coach mist bepaalde indrukken van coachee, omdat zij elkaar tijdens het gesprek niet zien.	- Sommige mensen hebben wat moeite met groepen en voelen zich veiliger bij één op één coaching - Groepsrootte (minimaal 4, maximaal 12 mensen) - Competentie van facilitator/coach is belangrijk.
© Alex J. Engel - Coaching Nederland			

Figuur 1b. Coachingsvormen – matrix (Engel, 2004).

Wat betreft de vormgeving van de coaching kan er volgens Engel (2004) gekozen worden uit drie werkvormen, zoals hierboven is weergegeven in figuur 1b. De eerste werkvorm betreft *personal coaching*, de coach en de coachee ontmoeten elkaar waardoor er sprake is van een één-op-één relatie. Ten tweede kan er gecoacht worden door middel van *tele-coaching* of *e-coaching*, waarbij er contact is via email, chatbox of telefoon en de coaching op afstand plaatsvindt. De derde vorm van coaching is groepscoaching, het gaat hierbij om meerdere mensen tegelijk en gezamenlijkheid staat centraal. De keuze voor een bepaalde vorm kan tevens weer gebaseerd zijn op de visie vanuit de organisatie. Veel aandacht voor persoonlijke ontwikkeling betekent waarschijnlijk dat men binnen de organisatie ook een groot belang ziet in persoonlijk en individueel contact. Terwijl vanuit een zakelijk oogpunt het wellicht meer zal opleveren voor de organisatie wanneer een heel team tegelijk wordt gecoacht om tot betere prestaties te komen.

Flexibiliteit van een organisatie en de kosten (beschikbaar budget) spelen ook een rol bij de keuze wat betreft de inzet van coaching en zullen tevens bepalend zijn voor de uitvoering door interne of externe coaches (De Haan & Burger, 2004).

Belang van coaching voor de organisatie

Coaching is de laatste jaren steeds populairder geworden binnen organisaties. Een verandering kan noodzakelijk en een sleutelfactor zijn in het proces dat een organisatie moet ondergaan om mee te kunnen blijven gaan met alle ontwikkelingen uit de omgeving. Coaching is een veel gebruikte methode om de organisatie en zijn medewerkers met deze veranderingen om te leren gaan, de effectiviteit te verhogen en het welzijn van de werknemers te verbeteren (Ellinger, Ellinger & Keller, 2003; Rothwel, Sullivan & McLean, 1995). In het kader van voortdurend mee blijven gaan met veranderingen en leven lang leren zou de ontwikkelingsgerichte benadering voor coaching van Vandamme (2007) mooi toegepast kunnen worden. In zijn optiek ondersteunt coaching naast individuele persoonlijke ontwikkeling, namelijk tevens een duurzaam proces van ontwikkeling in een organisatie.

Ten tijde van organisatieveranderingen waarin coaching dus een belangrijke ondersteuning kan zijn, is het van belang dat de coaching dan ook daadwerkelijk op een effectieve manier wordt ingezet, zodat het bijdraagt aan de ontwikkeling van de organisatie (McLean, Yang, Kuo, Tolbert & Larkin, 2005). De organisatorische voordelen van effectieve coaching zijn volgens Redshaw (2000) dan ook enorm, hoewel hij geen beschrijving geeft van deze onderzoeken. Hij geeft echter aan dat wanneer goede coaching breed binnen de organisatie wordt ingezet, de hele organisatie zich sneller aan kan passen bij veranderingen en de effectiviteit van de organisatie zo kan worden verhoogd (Redshaw, 2000).

Belang van coaching voor de medewerker

Tegenwoordig worden er op veel vlakken eisen gesteld aan zowel leidinggevendenden als medewerkers, aangezien ze naast effectief en flexibel zijn met betrekking tot hun functie tevens competent moeten zijn in sociale vaardigheden. Het is voor managers en werknemers daarnaast noodzakelijk om mee te gaan met veranderingen binnen de organisatie (Evers, Brouwers & Tomic, 2006). Coaching kan op verschillende manieren een ondersteunende en belangrijke rol spelen wat betreft het verwerven van functiegerichte competenties en doorlopen van persoonlijke ontwikkelpunten van de werknemer en leidinggevende gerelateerd aan de functie.

Ten opzichte van de werknemers fungeert de manager of leidinggevende in feite ook als coach, want om mee te gaan met nieuwe benaderingen wordt er geprobeerd om medewerkers en afdelingen zoveel mogelijk zelfstandig te laten functioneren. De manager heeft het coachend leiderschap over de medewerkers en daarbij dient coaching voor veel managers ook weer als ondersteuning om dit goed uit te kunnen voeren, met name als ze aan het begin van hun carrière staan (Klip & Matthijssen, 2004). De manager is een coach die zelf ook gecoacht moet worden om op een goede manier zijn rol als coachende manager te kunnen vervullen. Leidinggeven krijgt een andere invulling, doordat de manager veel verantwoordelijkheid en sturing bij de medewerker zelf neer moet leggen. Volgens, Huisman, Peppel en Nijhof (1996) moet iedereen binnen de organisatie als het ware zichzelf kunnen managen en problemen kunnen oplossen, omdat daarmee de werkprestaties kunnen worden verbeterd en er continu geleerd kan blijven worden.

Het belang van ondersteuning die coaching kan bieden, komt tevens naar voren wanneer men kijkt naar de medewerker en zijn dagelijkse taken en verplichtingen. Coaching kan daarin ondersteunen met betrekking tot meedraaien en zich staande houden binnen een organisatie (Bertels, 2001). De coachingsvraag kan dan zowel curatief als preventief van aard zijn (Engel, 2004), omdat persoonlijke problemen of meer functiegerichte problemen beide van invloed kunnen zijn op het algemene functioneren van de medewerker.

Volgens Schabracq (1998) kan coaching het vermogen verhogen van een coachee om zelf te leren en zichzelf te verbeteren. Het gaat daarbij om zelfsturing die gericht is op een gewenste situatie en op de persoonlijke ontwikkeling van de coachee. Ook hier is de combinatie van persoonlijke en professioneel gerichte coaching weer terug te zien.

Coaching kan dus inspelen op het ontwikkelingsproces dat een individuele werknemer doormaakt en daardoor ervoor zorgen dat de medewerker betere prestaties gaat leveren. De coaching is vooral van preventieve aard als het gaat om ondersteuning op gebied van fysieke en mentale vaardigheden en feedback geven op het presteren binnen de functie. De coaching is meer op de persoon gericht en curatief, wanneer het bijvoorbeeld gaat om het motiveren van de medewerker tot leren. In een coachingstraject ontvangt de medewerker in beide gevallen feedback van de coach over zijn gedrag of prestatie, maar ook van zijn leidinggevende en/of collega's. Succeservaringen worden

door de feedback bevordert en de feedback helpt hem snel te corrigeren. Dit versnelt het hele leren en werkt ondersteunend in het proces van ontwikkeling en prestatieverbetering (Philips, 1996).

Effectieve inzet van coaching

Zoals eerder gezegd kan coaching, wanneer het op effectieve wijze wordt ingezet, zorgen voor grote voordelen voor zowel de organisatie, als voor de medewerkers. Het zorgt voor een continu leerproces binnen de organisatie en dat geeft de mogelijkheid, maar ook de noodzaak aan, voor medewerkers om ook te blijven leren. Daarnaast draagt het bij aan de motivatie en goede werkrelaties onder de medewerkers. Om succesvol te zijn heeft een organisatie daarom behoefte aan effectieve coaching (Redshaw, 2000).

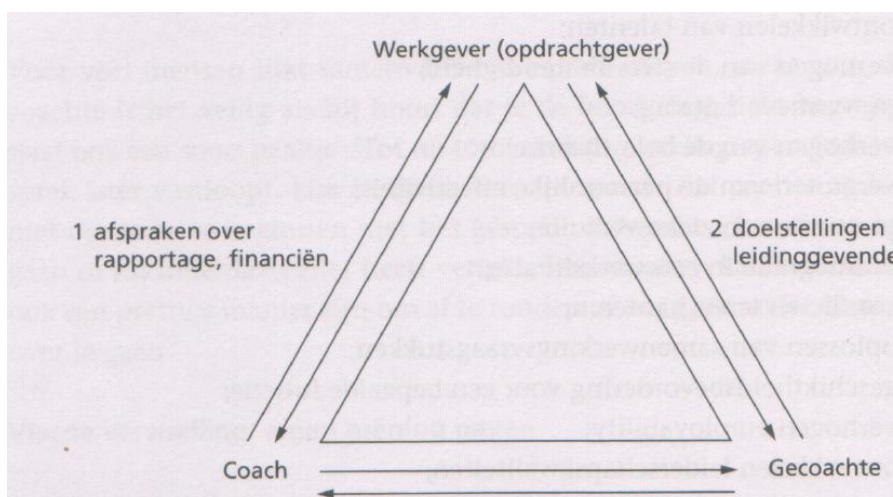
De vraag wordt dan wanneer men de inzet van coaching als effectief beoordeelt. In de loop der jaren zijn er verschillende ideeën ontstaan over wat nu bijdraagt aan effectieve coaching. De literatuur overziend heb ik de volgende synthese gemaakt van variabelen die hieraan bijdragen: aantoonbare veranderingen naar aanleiding van een coachingstraject in de (persoonlijke) ontwikkeling, verbetering van het functioneren en zichtbaarheid van (voorheen nog onbekende) potenties van de coachee, de (zelf)kennis, invalshoek en vaardigheden van de coach, duidelijke afspraken met alle betrokkenen wat betreft het coachingstraject en als laatste de organisatievisie op leren en ontwikkeling aansluiten op de visie op coaching. Deze variabelen worden hieronder toegelicht.

In 1981 werd door *Personnel Decisions International* (PDI) het eerste coachingstraject aangeboden dat zowel gestructureerd als persoonlijk afgestemd was op de coachee om zodoende het proces van persoonlijke verandering en ontwikkeling te versnellen (Peterson & Hicks, 1996). Twee empirische studies toonden aan dat dit programma van PDI significante en waarneembare veranderingen teweegbracht, die nog steeds stand hielden twee jaar nadat het traject door de coachee was voltooid. Hieruit blijkt dat coaching als effectief kan worden beoordeeld wanneer er een duidelijke verandering zichtbaar is.

Vanuit de coachee blijkt uit verschillende onderzoeken dat deze een tevreden en voldaan gevoel heeft wat betreft de coaching, wanneer er niet alleen mogelijkheid is geweest tot reflectie op eigen vaardigheden, maar ook wanneer de effectiviteit van het eigen functioneren is verbeterd. Vanuit het perspectief van de coach kan de coaching als effectief worden gezien wanneer de potenties van de coachee aan het licht zijn gekomen (Evers, et al., 2006). In het coachingstraject is het volgens de coach belangrijk om de coachee eigen verantwoording mee te geven en de coachee zijn eigen ontwikkeling te laten sturen (Philips, 1996). Wanneer de manager de rol aanneemt van een coach kan de coaching als effectief worden ervaren wanneer de relatie tussen de manager en de werknemer is verbeterd of als de prestaties van de werknemer zijn verhoogd (Kombarakaran, Yang, Baker & Fernandes, 2008). Gedeelde succeservaringen dragen volgens Philips (1996) zowel bij de coach als bij de coachee bij aan het gevoel dat de coaching effectief is geweest.

Succesvolle en effectieve coaching vraagt nogal wat vaardigheden, maar is voor een groot deel afhankelijk van de zelfkennis en de invalshoek van de coach. Een voorbeeld hiervan is de keuze in communicatie en benadering die aan moeten sluiten op de leerstijl en het karakter van de coachee (Van den Beuken, 2001). Het gaat volgens Van den Beuken (2001) in eerste plaats niet om het kennen van de interventiemogelijkheden, maar om het vermogen van de coach om in te schatten ‘wat en wie’ iemand op een bepaald moment nodig heeft, om daar vervolgens actie-op-maat neer te zetten. De literatuur geeft de volgende kerncomponenten in de rol van de coach aan die bijdragen aan een succesvolle en effectieve inzet van coaching: effectieve coaches begrijpen hedendaagse organisatorische kwesties, menselijke motivatie en de invloed van emoties en interpersoonlijke kenmerken. Ze vereisen zelfbewustzijn en kennis van gedrag dat passend is tussen de betrokkenen in een coachingstraject.

Het coachingstraject wordt gekenmerkt door onderhandelingen die in een driehoek plaatsvinden, namelijk tussen de coach, de coachee en de organisatie. Het driehoekscontract (English, 1975) kan een ondersteuning bieden bij een effectieve inzet van coaching, aangezien deze de complexiteit van formele overeenkomsten en de relaties tussen de drie betrokken partijen illustreert. Het contract omvat mogelijke strategieën en interventies voor de coach, persoonlijke verwachtingen vanuit de coachee en doelstellingen vanuit de organisatie. Wanneer een coachingstraject vastloopt of niet tot een succes leidt, gaat het volgens De Graaf & Wilson vaak al mis aan het begin. Goed verwachtingsmanagement leidt tot succesvolle coachingstrajecten. Transactionele Analyse (TA) biedt daarbij een denk- en werkkader (De Graaf & Wilson, 2009).



Figuur 2. Het driehoekscontract (Kouwenhoven, 1985).

De Graaf & Wilson (2009) geven aan dat binnen de TA het contracteren van de coach wordt gezien als essentieel onderdeel. Met behulp van het driehoekscontract kunnen duidelijke afspraken gemaakt worden tussen de drie partijen en worden verborgen agenda's voorkomen (English, 1975). De

organisatiedoelen, doelen van de coach en de doelen van de coachee kunnen op elkaar worden afgestemd, waarbij het coachingscontract kan dienen als sturingsinstrument en daarnaast biedt het waarborging en structuur. Er kunnen met het driehoekscontract overeenkomsten worden bereikt waarin de wederzijdse bijdragen en verantwoordelijkheden worden geregeld en belangen worden beschermd. Ten einde hiervan kunnen bepaalde doelen worden vastgesteld en zijn de verwachtingen helder (Kouwenhoven, 1985).

Als organisatie is het belangrijk om te bepalen van welke visie op leren en ontwikkeling wordt uitgegaan en welke doelen men met coaching beoogt (Van den Beuken, 2001; Kouwenhoven, 2007). De inzet van de coaching kan hierop worden aangesloten, zodat er een *match* ontstaat tussen de organisatievisie en de inzet. De effectiviteit is dan gewaarborgd in de doelstellingen en die kunnen worden vastgelegd in een contract tussen alle betrokken partijen.

Belang van een organisatievisie

Volgens Hamel & Prahalad (2002) heeft een organisatievisie een aantal functies, namelijk richting geven, inspireren, zich onderscheiden van anderen, winnen en overleven. De organisatievisie geeft volgens hen een kort en helder antwoord op de vraag hoe de organisatie zichzelf ziet in de toekomst. Het is het idee dat een bedrijf heeft over de ontwikkelingen in haar branche en welke kant directie en medewerkers willen dat het opgaat. Vanuit de organisatievisie wordt als het ware bepaald wat er nodig is om zich te (blijven) ontwikkelen met oog op prestaties in de toekomst.

Soms blijkt dat een organisatie wel moet veranderen om in de toekomst te overleven. Dan is volgens Kotter (1997) een nieuwe organisatievisie noodzakelijk. Wetgeving verandert, nieuwe technologieën maken huidige producten en handelingen overbodig. Dit vormen allemaal aanleidingen om een nieuwe visie te ontwikkelen. Een bedrijf moet zich dan heroriënteren op de toekomst en een nieuw toekomstbeeld creëren. De visie is daarmee dan een manier om de concurrentie op langere termijn te slim af te zijn (Kotter, 1997).

Inhoud, proces en implementatie bepalen het succes van een visie (Kotter, 1997; Senge, 1992; Hamel & Prahalad, 2002; Blanchard & Stoner, 2005). Er bestaat een tweedeling tussen organisaties waar organisatievisies tot aantoonbaar succes hebben geleid en organisaties waarin dat minder het geval is. Om deze succesfactoren aan het licht te laten komen heeft Kotter (1997) bij ruim 100 bedrijven onderzoek gedaan en acht voorwaarden ontdekt die nodig zijn om succesvol een verandering in te zetten. De ontwikkeling van een (organisatie)visie en het vermogen tot samenwerken staan daarin centraal. De visie moet ten eerste inhoudelijk goed en duidelijk verwoord zijn. Hiervoor moet een inschatting worden gemaakt van de toekomstige behoeften van de klanten op basis van de eigen kerncompetenties. Vervolgens kan er dan worden gekeken hoe het proces moet verlopen om de doelen, gebaseerd op die klantbehoeften, te bereiken (Hamel & Prahalad, 2002). Hoe meer tijd een organisatie neemt voor het ontwikkelen van een organisatievisie, hoe beter zegt Kotter (1997). Ook het aantal betrokken lagen in een organisatie heeft effect op het succes van een organisatievisie, de visie

moet gedeeld worden. Deze gedachte wordt ondersteund door Senge (1992). In zijn optiek begint het leren van een organisatie met een gedeelde visie voor de toekomst. Uiteraard zijn de top en het middenmanagement betrokken en actief, maar hoe meer daarnaast ook de medewerker worden betrokken en worden geïnformeerd, hoe meer draagvlak er ontstaat voor de organisatievisie zelf en voor de implementatie ervan (Kotter, 1997). Zowel directie als medewerkers zouden zich in een goede visie moeten herkennen (Blachard & Stoner, 2005). Naast een gedeelde organisatievisie is het volgens Senge (1992) ook van belang dat er aandacht is voor het realiseren van een persoonlijke visie. Senge (1992) noemt het werken van de individuele medewerker aan deze persoonlijke visie ontwikkeling ‘persoonlijk meesterschap’. De medewerker vormt daarmee zelf een idee over hoe hij persoonlijk een bijdrage kan leveren aan het leren en verbeteren van de organisatie. Ook de individuele behoefte tot leren en ontwikkeling van de medewerker krijgt de ruimte. Zo ontstaat er een lerende cultuur binnen de organisatie. Die cultuur is belangrijk om leren te stimuleren en dus ook mee te gaan met ontwikkelingen en veranderingen binnen de organisatie (Evers, et al., 2006). De mate van weerstand en de bedrijfscultuur spelen volgens Jones (2010) een invloedrijke rol bij het succesvol implementeren van nieuwe zaken binnen een organisatie en zijn daarom ook van toepassing op de implementatie van een organisatievisie. Wanneer de cultuur leren en ontwikkeling ondersteunt, zal er minder weerstand komen vanuit de medewerkers. Vanzelfsprekend zal er vanuit een dergelijke cultuur dan ook steeds flexibeler om worden gegaan met veranderingen en drijft dit medewerkers ook in hun persoonlijke ontwikkeling om up-to-date te blijven (Jones, 2010; Senge, 1992).

Het is dus aan de organisatie om een visie op leren en werken te ontwikkelen, hier een bijpassende structuur voor te ontwerpen en een cultuur van leren uit te lokken. De visie op en de inzet van coaching wordt dan een onderdeel dat valt binnen het ontwerp van de structuur, om op die manier aan te sluiten op de organisatievisie op leren en ontwikkeling.

Conceptueel model

Vanuit het theoretisch kader volgt nu een conceptueel model van de theorie. In onderstaand model zijn de *in-* en *outcome* variabelen weergegeven, behorend tot het proces van effectieve coaching.

Tabel 1a. Input

Inzet van effectieve coaching

Organisatievisie op leren en ontwikkeling aansluiten op de visie op coaching

Duidelijke afspraken met alle betrokkenen

Match tussen coachingsvraag en aanpak door te kiezen voor werkdomein en werkvorm

Tabel 1b. Throughput

Verloop van effectieve coaching

Zelfkennis, invalshoek en vaardigheden van de coach

Curatief of preventief gestuurd

Keuze uit vijf werkdomeinen

Keuze uit drie werkvormen

Tabel 1c. Output

Resultaat van effectieve coaching

Curatief: aantoonbare veranderingen in de (persoonlijke) ontwikkeling van de coachee

Preventief: verbetering van het functioneren van de coachee

Medewerkers flexibeler bij veranderingen van de organisatie

Duurzaam proces van ontwikkeling binnen de organisatie wordt ondersteund (leercultuur)

Methode

Onderzoeksdesign

In het onderzoek is gebruik gemaakt van een literatuuronderzoek en vervolgens een case study. Dit betekent dat er door middel van empirisch onderzoek een bepaalde casus wordt bestudeerd in een natuurlijke context (Boeije, 2005). De theorie is daarbij belangrijk omdat deze als basis heeft gediend voor het vervolgonderzoek in het opzetten van het analyse-schema voor de interviews (Yin, 1994). Het onderzoek heeft het karakter van een case study, dat een goede onderzoeksstrategie is om erachter te komen hoe een fenomeen in elkaar zit (Yin, 1994). Het onderzoek heeft plaatsgevonden met inachtneming van de context van de organisatie.

Het geringe aantal participanten zorgt statistisch gezien voor een beperkte externe validiteit. De keuze van de participanten is echter zo breed mogelijk door de organisatie heen getrokken en vertegenwoordigen daarom allerlei functies en afdelingen binnen de organisatie. Om de gegevens vanuit de case study te versterken zijn de resultaten nog een keer tegen de theorie gehouden en dat zorgt wel voor analytische generalisatie. De criteria voor het interpreteren van de conclusies zijn namelijk afkomstig uit het theoretisch kader en vormen de basis voor het onderzoek en haar resultaten waardoor deze breder getrokken kunnen worden (Yin, 1994).

De coaches, leidinggevendenden/managers en coachees zijn ondervraagd door middel van individuele halfgestructureerde interviews met open vragen. De interviews zijn mondeling afgenomen.

De casus geeft een weerspiegeling van hoe coaching plaatsvindt binnen een organisatie en op welke manier de coaching op effectieve wijze kan worden ingezet om de kwaliteit ervan te verbeteren ten behoeve van de ontwikkeling van mens en organisatie. Dit is onderzocht door de visies te achterhalen van mensen binnen de organisatie (*Human Resource* – managers, leidinggevenden en coachees) en coaches met betrekking tot hun visie op leren en de inzet van coaching. Hierdoor zijn de drie partijen die aan de start staan bij het bepalen van de inzet van coaching (driehoekscontract) bij het onderzoek betrokken. De interne partij, namelijk de coachees en de managers/leidinggevenden, wordt gezien als belangrijkste *stakeholder* bij het bepalen van de organisatievisie, omdat deze de structuur en cultuur van de organisatie goed kent. De externe partij (bestaande uit de coaches) werd juist ondervraagd omdat deze een meer onafhankelijk perspectief weer kan geven.

Onderzoeksgroep

De participanten van dit onderzoek betroffen zes HR-managers/leidinggevenden van verschillende afdelingen en zes coaches. De HR-managers/leidinggevenden en coachees zijn intern werkzaam bij de organisatie. De coaches zijn als externen ingeschakeld. De selectie van de participanten is verlopen via het hoofd van de HRD- afdeling, welke tevens de aanzet tot dit onderzoek gegeven heeft. Dit is te zien als *convenience sampling* (Miles & Huberman, 1994), omdat er behalve hun relatie met de organisatie geen criteria aan de onderzoeksgroep zijn gesteld. Naast de coaches en leidinggevenden zijn er ook twee coachees betrokken in het onderzoek. Daarmee kan worden aangetoond of er veel verschil zit tussen hun visie op het verloop van de huidige coachingstrajecten en de visie van de coaches en leidinggevenden. Daarnaast konden de coachees ook informatie verschaffen over de organisatievisie.

Instrumenten

De instrumenten waarmee in dit onderzoek is gewerkt:

- Documenten vanuit de organisatie die de visie op leren en ontwikkeling beschreven.
- Individuele half-gestructureerde interviews, mondeling afgenomen onder de deelnemers van de onderzoeksgroep.

Procedure

Er is in het onderzoek triangulatie toegepast, aangezien voor de dataverzameling gebruik is gemaakt van verschillende gegevensbronnen (interviews en documenten). De kwalitatieve data vanuit de interviews is geanalyseerd en de resultaten daarvan zijn in schema gezet (Boeije, 2005). Er is niet uitgegaan van saturatie volgens de richtlijnen van Baarda, de Goede & Teunissen (2001) want er is voorafgaand aan het onderzoek een aantal participanten vastgesteld en er wordt niet doorgedaan met het interviewen van de participanten tot er sprake is van steeds dezelfde terugkerende gegevens. Om de representativiteit van de gegevens te vergroten, is er gekozen voor zowel interne als externe betrokkenen.

Analyse

De dataverzameling vond ten eerste plaats door middel van een analyse van beschikbare documenten die een beschrijving gaven van de organisatievisie op leren en ontwikkeling. Er is daarbij tevens gelet op bepaalde modellen en instrumenten die in deze documenten werden beschreven en in de praktijk worden ingezet. Hierbij valt te denken aan een Persoonlijke Ontwikkelplan, een beoordelingsgesprek en het Plan, Act, Check & Do - model. De documentanalyse diende ter verdieping voor de beschrijving van de organisatievisie op leren in de huidige situatie en heeft voorafgaand aan de interviews plaatsgevonden.

De tweede stap in de dataverzameling betrof het afnemen van mondelinge interviews aan de hand van een vragenlijst. De vragenlijsten zijn opgesteld aan de hand van een topiclijst welke uit de volgende topics bestond:

- Algemeen: begrip coaching, doel van coaching, vormen van coaching en de dimensies van coaching.
- Visie: belang van coaching voor medewerker en organisatie, organisatievisie en persoonlijke visie op ontwikkeling van medewerkers en de organisatie.
- Effectiviteit: huidige inzet van coaching in de organisatie, invloed van visie op ontwikkeling van mens en organisatie op inzet van coaching, interne/externe coaching en aanbeveling voor een effectievere inzet.

Om de betrouwbaarheid te waarborgen is een analyse-schema gemaakt op basis van de topics en het conceptueel model die het kader vormden voor antwoorden op de hoofd- en deelvragen. De topics zijn geoperationaliseerd naar vragen, waarbij in het schema ook de betreffende participanten en functie van de vraag is opgenomen. De vragenlijst is gecontroleerd op inhoudsvaliditeit en constructvaliditeit door deze eerst af te nemen in twee proefinterviews (Van Der Zee, 2004). Hiermee is getoetst of met de opgestelde vragen de gegevens werden verkregen die voor het onderzoek nodig waren. Naar aanleiding van de proefinterviews is de vraagstelling aangepast in de vorm van meer specifieke vragen. Een voorbeeld hiervan is ‘Wat versta je onder coaching?’, deze vraag is onderverdeeld in twee aparte vragen: ‘Hoe zou je coaching omschrijven?’ en ‘Wanneer vind je coaching een geëigend middel om in te zetten?’. Op deze manier werd het voor de participanten meer duidelijk wat er met de vraag bedoeld werd. Daarnaast kon er ook beter teruggekoppeld worden naar de omschrijving van het begrip coaching en de visie daarop, welke beschreven zijn in het theoretisch kader.

Onderwerp:	Vragen:	Participanten:	Doel:
Visie op coaching (input)	Hou zou je coaching omschrijven? Wanneer vind je coaching een geëigend middel om mensen te laten leren? Is dit dan het doel dat met coaching beoogd wordt?	Coaches en leidinggevendenden/managers.	Begrip helder krijgen en de visie op leren komt hierin terug. Doeleinden voor de coaching bepalen. Dit kan de organisatie gebruiken om te komen tot een visie stuk.
Huidige situatie 1 (input en throughput)	Wanneer krijgt iemand een coachingstraject? Wie initieert een traject? Op basis waarvan wordt een bepaalde coach geselecteerd? Wie geeft hiervoor toestemming? Hoe kijkt men volgens jou in de organisatie aan tegen leren en ontwikkeling?	Leidinggevendenden/managers.	Organisatie van coaching in de huidige situatie in kaart brengen. Belangrijk om te zien aan welke voorwaarden al wel of juist nog niet wordt voldaan voor een effectieve inzet van coaching.
Huidige situatie 2 (input en throughput)	Raad je wel eens een bepaalde coach aan en waarom? Houd je rekening met de organisatievisie en zo ja op welke manier? Wie is er uiteindelijk verantwoordelijk voor een traject? Welke afspraken worden er vastgelegd bij een coachingstraject en op welke manier vindt dit plaats?	Coaches en leidinggevendenden/managers.	Organisatie van coaching in de huidige situatie in kaart brengen. Belangrijk om te zien aan welke voorwaarden al wel of juist nog niet wordt voldaan voor een effectieve inzet van coaching.
Effectiviteit (throughput en output)	Wat levert de coaching in de huidige situatie op? Kun je een succesverhaal vertellen of een flop? Welke factoren hebben daar denk je aan bijgedragen? Hoe zou volgens jou de coaching effectiever kunnen worden ingezet? Kun je succesvolle voorbeelden geven van andere organisaties?	Coaches, leidinggevendenden/managers en coachees.	Effectiviteit van huidige situatie in kaart brengen aan de hand van persoonlijke ervaringen. Toetsen of de factoren overeenstemmen met de voorwaarden voor effectieve coaching uit het conceptueel kader.

Figuur 3. Analyse-schema.

Resultaten

Documenten

Voorafgaand aan de interviews zijn er verschillende documenten verzameld vanuit de kennisbank van HR van de organisatie. Deze documenten zijn geanalyseerd op uitspraken over leren en ontwikkeling en vervolgens is er een conclusie getrokken wat betreft de visie die gehanteerd wordt op papier. Deze visie is hieronder beschreven en is tevens gecontroleerd en bevestigd door het hoofd van de afdeling HRD. In onderstaande visie op leren wordt professionele ontwikkeling centraal gezet, dit zou tevens een richting kunnen bepalen voor de visie op coaching wat betreft het dilemma tussen (de inzet voor) de professionele of persoonlijke ontwikkeling. De organisatie zou deze op elkaar aan kunnen laten sluiten, door ook in de visie op coaching aan te geven dat de doeleinden in eerste instantie preventief van aard moet zijn.

Visie op leren en ontwikkeling

Leren wordt binnen de organisatie gezien als een continu proces, dat optimaal plaatsvindt wanneer er wordt geleerd vanuit een intrinsieke motivatie. Het leren moet experimenteel en praktisch gerelateerd zijn en plaatsvinden in zowel formele als informele interacties. Het gaat, wanneer het leren betreft, om een proces van feedback vragen en reflecteren op eigen handelen. Door te leren investeert de medewerker in zichzelf en in de organisatie. Tijdens het leerproces is het van belang dat de medewerker optimaal gebruik maakt van de eigen leerstijl(en).

Er wordt vanuit de organisatie gestuurd op leren door middel van de Performance Management Cyclus; planning-, functionerings- en beoordelingsgesprek en tussendoor in bila's (bilateralen). Het wordt belangrijk gevonden om continu en cyclisch te sturen op resultaten en op het ontwikkelen van competenties in de vorm van kennis, vaardigheden en houding. Coaching kan volgens de organisatie een goede ondersteuning bieden in de ontwikkeling van deze competenties bij medewerkers.

Interviews

De resultaten vanuit de interviews zijn hieronder in kaart gebracht in een overzicht met als doel om de overeenstemming en verschillen te bepalen in antwoorden op de vragen tussen de verschillende participanten. Er is gevraagd naar visie op de definitie en het doel van coaching, de huidige situatie omtrent coaching en de effectiviteit van coaching. Aan de hand van de antwoorden zijn er conclusies getrokken. Deze conclusies geven aan hoe er over een aantal zaken die verband houden met coaching door de verschillende betrokkenen wordt gedacht.. Zo kan er een beeld worden gevormd van de gedachten en ideeën die er bestaan omtrent coaching, wat vervolgens gebruikt kan worden bij het schrijven van een visie op coaching. .

De coaches, leidinggevend en coachees blijken het in grote lijnen met elkaar eens te zijn wat betreft de verschillende topics. In de groep leidinggevend bevond zich echter met name één persoon die op sommige punten in zijn antwoorden een andere benadering had dan de overige participanten.

Visie op coaching

Hoe zou je coaching omschrijven?

Coaches:
Door middel van coaching kunnen mensen gedrag en talenten die ze van nature in zich hebben, ontwikkelen en effectief inzetten binnen een zakelijke context. Alle zes de coaches noemen dat een coachingsvraagstuk altijd een link met het werk heeft, maar dat persoonlijke en professionele impact daarin nauw met elkaar verbonden zijn. Men geeft aan dat door als coach de juiste vragen te stellen, de coachee zelf tot antwoorden en nieuwe inzichten zal komen. Belangrijk bij coaching is om een heldere focus te bepalen voor een traject en ieder traject moet maatwerk zijn, welke is afgestemd op persoon en situatie.
Leidinggevenden:
Coaching is een (hulp)middel gericht op een individu om zijn of haar performance te verbeteren. Dat kan betrekking hebben op effectiever functioneren in de huidige rol beter of gericht zijn op het zetten van verdere stappen in de carrière. De werkvorm is niet zozeer groepsgewijs, maar in eerste instantie in een één-op-één setting. De coach hoort vragen te stellen en te faciliteren, waardoor iemand gaat

reflecteren op zichzelf en aangezet wordt tot ontwikkeling.

Wat is het doel dat met coaching beoogd moet worden?

Coaches:

Doel van coaching is proberen om meer uit iemand te halen, wat hij van nature in zich heeft, door zijn potentie te vergroten of belemmeringen weg te nemen. Dit heeft als gevolg dat iemand effectiever zal gaan functioneren, vervolgens zal dit resulteren in verbeterde prestaties. Eén van de coaches noemt het proces van coaching meer toekomstgericht dan probleemgericht.

Leidinggevenden:

Hier bevindt zich een tweedeling onder de ondervraagden. De ene groep leidinggevenden vindt dat coaching altijd werkgerelateerd moet zijn. De andere groep vindt dat een coachingsvraag niet altijd een link hoeft te hebben met het werk of de functie. Beide groepen zijn echter van mening dat de zakelijke prestaties verbeterd kunnen worden wanneer iemand zich persoonlijk ontwikkelt. Men gaat er vanuit dat wanneer iemand zich ontwikkelt in zijn persoonlijkheid, dit op het gebied van zijn functie ook naar voren zal komen. Daarbij wordt aangegeven dat interne coaching meer gericht moet zijn op inhoudelijke vragen en externe coaching ingezet moet worden wanneer het meer persoonlijke vragen betreft en er echt iets doorbroken moet worden.

Wanneer vind je coaching een geëigend middel om in te zetten?

Coaches:

Coaching is een middel om in te zetten wanneer mensen gestimuleerd en gemotiveerd moeten worden om effectiever te kunnen presteren binnen hun functie. Het gaat dan om een combinatie van een businessvraagstuk en persoonlijke competenties. De coaching moet leiden tot nieuwe perspectieven en/of het doorbreken van patronen en impasses. Een externe coach kan door middel van een één-op-één setting een veilige omgeving creëren om zaken bespreekbaar te maken en waar ook ruimte is voor vragen van meer persoonlijke aard.

Leidinggevenden:

Coaching moet permanent worden ingezet, zowel intern als extern. Leidinggevenden hebben altijd een coachende rol en moeten eerst zelf proberen naar (interne) oplossingen te zoeken met de medewerker. Voor externe coaching kan volgens de leidinggevenden worden gekozen wanneer de organisatie niet kan voorzien in de verbetering van het functioneren van de medewerker. Het gaat dan vaak om situaties waarin mensen echt met zichzelf worstelen en persoonlijk vastlopen. Daar kan dan beter een onafhankelijk iemand voor ingeschakeld worden omdat het specifieke problemen betreft waar je als werkgever of leidinggevende moeilijk bij kan. Eén van de leidinggevenden vindt echter dat deze vorm van coaching niet door de organisatie moet worden ondersteund. Volgens hem betreft het dan privé kwesties, waar buiten werktijd om geld en energie in gestoken moet worden.

Overeenkomsten en verschillen:

Het is opvallend dat de leidinggevendenden in hun opvatting en benadering van coaching meer resultaatgericht zijn, waar de coaches aangeven zich vooral op de persoonlijke ontwikkeling en de toekomst concentreren. Beide gebruiken echter begrippen als functiegerelateerd, maar ook persoonsgebonden, wat aangeeft dat zich hier geen duidelijke scheidslijn in bevindt. De indeling van Engel (2004) waar de coaching of curatief ofwel preventief gestuurd is, valt dus in de praktijk niet zo makkelijk te maken. Als er uiteindelijk maar sprake is van ontwikkeling waardoor iemand effectiever zal gaan presteren. Het lijkt er nu op dat men graag ontwikkelingsgericht zou willen zijn, terwijl uit de dagelijkse praktijk blijkt dat er meer focus ligt op de resultaten en prestaties die worden behaald. De verschillende werkvormen waar Engel over spreekt, worden vrijwel niet aangehaald, zowel de coaches als leidinggevendenden spreken van een één-op-één setting.

Huidige situatie

Wanneer krijgt iemand een coachingstraject?

Leidinggevendenden:

Dit betreft verschillende aanleidingen, zoals een betere performance (prestaties blijven achter), privé-issues of een heroriëntatie met betrekking tot de huidige functie. Op dit moment is er volgens de alle leidinggevendenden onvoldoende structuur en lijn wat betreft de inzet van trajecten. Vaak ontstaat er ook een vraag vanuit escalatie of vastgelopen situaties. Wanneer dit in het schema van Engel (2004) wordt geplaatst, kan dit gezien worden als coaching die curatief (probleemoplossend) gestuurd is. Het komt ook voor dat iemand doorgestuurd wordt naar een (externe) coach vanuit gebrek of gemak van een leidinggevende.

Een aantal leidinggevendenden benoemen hun eigen taak als ‘coachende manager’. Volgens een van de ondervraagden ontduiken veel managers zich echter aan de verantwoordelijkheden behorend tot deze rol. Wanneer zij hiermee worden geconfronteerd, geven ze prioriteit aan het behalen van cijfers en de druk die hierachter zit. Deze doelstellingen bereiken komt voor hen op de eerste plaats en geeft aan waarom ze veel coachingstrajecten uitbesteden. Men ontkomt blijkbaar niet aan de waan van de dag.

Wie initieert een coachingstraject?

Leidinggevendenden:

De aanvraag wordt meestal gedaan door de leidinggevende in samenspraak of op advies van een HR-manager. De coaching wordt echter nu vaak uitbesteed, voordat er naar (interne) oplossingen is gezocht. Met name één van de leidinggevendenden is van mening dat er veel meer intern opgelost zou kunnen worden en dit vooral met gemakzucht te maken heeft van huidige managers. Ook al is het

beter om in sommige situaties een externe in te zetten, intern valt er vaak nog een slag te maken. Hiermee zouden een hoop kosten volgens hem bespaard kunnen worden, zeker aangezien hij vindt dat de coaching in de huidige situatie weinig oplevert. Dit maakt hem ook negatief ten opzichte van dit proces. Er zijn maar enkele leidinggevendenden die te maken hebben gehad met ambitieuze medewerkers die zelf een aanvraag hebben gedaan voor coaching. Ook hier stond de leidinggevende die hierboven is beschreven erg sceptisch tegenover, aangezien hij ook in dergelijke situaties van mening is dat hier ofwel intern op gecoacht zou moeten worden. Ofwel in eigen tijd (privé) geld en tijd aan moet worden besteed. Dit zou de organisatie anders teveel kosten opleveren en de verantwoordelijkheid ligt hier volgens hem ook niet altijd bij de organisatie om hierin te investeren.

Wie geeft toestemming voor een coachingstraject?

Leidinggevendenden:

De leidinggevendenden geven aan zelf altijd toestemming te moeten verlenen, aangezien zij verantwoordelijk zijn voor het budget.

Hoe kijkt men volgens jou in de organisatie aan tegen leren en ontwikkeling?

Leidinggevendenden:

Leren en ontwikkelen wordt volgens de meeste leidinggevendenden in de organisatie nog niet gezien als continu proces. Leidinggevendenden van HR geven aan dat dit echter wel in de visie op leren en ontwikkeling is beschreven, maar dat er door de medewerkers vrij instrumenteel gekeken wordt naar leren, men denkt vooral oplossingsgericht, via het volgen van een opleiding of het lezen van een boek. De organisatievisie moet volgens deze groep anders overgebracht worden, er moet continu op leren en ontwikkeling worden ingezet. De huidige cultuur is vooral inhoudelijk gericht, met de nadruk op wat iemand uiteindelijk presteert. Structureel is er heel weinig aandacht voor persoonlijke ontwikkeling, POP's worden nog te weinig gehanteerd en de lijn zou daar ook meer op gestuurd moeten worden.

Men is het erover eens dat er meer gemotiveerd moet worden tot ontwikkelen door de hele organisatie heen en er zou ook meer '*coaching on the job*' plaats moeten vinden om het leren continu te houden.

De missie en strategie geven aan dat de organisatie zich wel uitgeven voor de beste *private* bank en dat betekent ook de beste medewerkers. Dan moet er echter wel voor worden gezorgd dat het beste uit de medewerkers wordt gehaald.

Het valt op dat er een spanningsveld heerst tussen HR en de overige afdelingen binnen de organisatie. Met name de leidinggevendenden van HR hebben een duidelijk idee over de visie op leren en ontwikkeling, dit is ook logisch aangezien deze visie door hen op papier is gezet. Echter de uitvoering van deze visie laat nog te wensen over, blijkt uit hun opinie. De andere leidinggevendenden laten blijken dat er andere zaken zijn die prioriteit hebben, omdat de cultuur juist gericht is op de uiteindelijke

prestaties. Wat op papier staat is nooit hetzelfde in de praktijk komt uit hun antwoorden naar voren en de waan van de dag speelt hierin een grote rol. Dit is een erg belangrijk punt aangezien dit zou betekenen dat er een overgang moet plaatsvinden van de ene cultuur naar de andere cultuur.

Op basis waarvan wordt een bepaalde coach geselecteerd?

Leidinggevenden:

In de huidige situatie wordt een coach vaak geselecteerd op basis van persoonlijke ervaringen, referenties of vanuit een persoonlijk netwerk. Een enkele keer wordt er advies bij HR ingewonnen. Een aantal leidinggevenden geven aan op de hoogte te zijn van een bepaalde selectie van coaches, anderen hebben hier geen kennis van. Wat duidelijk naar voren komt, is dat er geen richtlijnen zijn opgesteld voor het selecteren van een bepaalde coach. Niet iedere leidinggevende vindt dit tot zijn taak behoren en legt dit liever neer bij de HR adviseurs. Anderen zijn van mening dat er een helder overzicht moet komen, zodat een coach geselecteerd kan worden op basis van zijn werkdomein.

Raad je wel eens een bepaalde coach aan en waarom?

Coaches:

Maatwerk leveren staat volgens alle coaches altijd voorop. Het aanraden van een andere coach komt voort uit de vraag en/of heeft te maken met de coachee zelf. Wat de vraag betreft kan het gaan om meer specifieke thema's waarop een andere coach dan wellicht over meer expertise beschikt. Of het kan gaan om meer complexe vragen die eerder therapie vereisen dan coaching. Eén coach geeft aan hier wel eens de fout mee te zijn ingegaan. Daarom onderschrijft zij vooral het belang om de goede vraag te achterhalen van een traject en wat de belemmering is waar de coachee mee worstelt. Anders kan er met coaching niet voldoende worden opgelost.

Daarnaast wordt het door alle coaches ook belangrijk gevonden dat er een *match* is met de persoon, hierbij gaat het om een persoonlijke klik en aansluiting op de ontwikkelingsfase en leerstijl van de coachee. Echter ook van belang is het gedrag dat de coachee vertoont tijdens het traject, toont deze zelf genoeg inzet en motivatie om met de eigen ontwikkeling aan de slag te gaan. Als laatste wordt er in overeenstemming genoemd dat er vanuit alle partijen vertrouwen moet zijn in het resultaat.

Leidinggevenden:

Wanneer de leidinggevenden een bepaalde coach aanraden gebeurt dit vaak op basis van eigen ervaring, kennissenkring of in samenspraak met HR. HR adviseert op basis van persoonsniveau, perceptie en ervaring. De adviseurs binnen HR kennen een aantal coaches en zijn vaak bekend met hun aanpak, daarom laten de meeste leidinggevenden het selecteren of aanraden van een coach liever aan hen over. Door een aantal wordt aangegeven, hier wel meer zelfstandigheid in te wensen. Wanneer de organisatie over een bepaalde pool en overzicht van coaches beschikt, zullen deze leidinggevenden eerder zelf overgaan tot het selecteren van een coach. De keuzemogelijkheden

worden hiermee omlijnd en zijn gespecificeerd op werkdomein, wat de selectie makkelijker zal maken volgens hen.

Hoe wordt er rekening gehouden met de organisatievisie?

Coaches:

Kennis van de organisatie en haar cultuur wordt door de coaches ten eerste belangrijk gevonden om aan te kunnen sluiten op gedragsregels binnen de organisatie. Daarnaast ook om de visie en inzichten die bestaan binnen de organisatie te vertalen naar de situatie van coachee en wat de organisatie van jou als coach verwacht. Het gaat daarbij niet alleen om het beleid, maar vooral om hoe het er in de praktijk aan toegaat. Zo kun je als coach een brug slaan tussen de verwachtingen en wat er op papier staat, welke beide van invloed zullen zijn op de coachingsvraag en het coachingsproces. Er is hierover echter geen overeenstemming binnen deze groep. Een aantal coaches blijft liever zo onafhankelijk mogelijk werken, zodat deze juist een kritisch en objectief beeld kan blijven hanteren van de medewerker en zijn omgeving.

Leidinggevenden:

De visie van de organisatie en de visie van de coaches moeten volgens de leidinggevenden bij elkaar komen. Het is goed dat de coach en coachee met elkaar aan de slag gaan, maar uiteindelijk moet dat ook ingebed worden in de organisatie. De coach moet daarom aansluiten bij hoe de organisatie te werk gaat, wat zijn de doelstellingen en de gedragsregels. Er staat nu helemaal geen visie over coaching op papier, er is daarom ook totaal geen duidelijkheid over binnen de organisatie.

‘*Coaching on the job*’ en aangeven wat er van leidinggevenden en medewerkers wordt verwacht in hun functie speelt daarbij tevens een belangrijke rol. Hier moet helderheid over zijn binnen de organisatie. Een aantal leidinggevenden onderkennen ook hun eigen taak. Wanneer het functioneren niet volgens de verwachting is, moet er door hen ook aan de bel getrokken worden en kan coaching worden ingezet. De coaching moet dan inspelen op het huidige functioneren en proberen dit functioneren naar een hoger niveau te tillen dat wel aan de verwachting van de organisatie voldoet. De ene leidinggevende vindt dat hiervoor dan een externe moet worden ingeschakeld, terwijl de andere van mening is dat de manager hier zelf als coach op moet treden.

Wie is er uiteindelijk verantwoordelijk voor een coachingstraject?

Coaches:

Alle ondervraagde coaches zijn het erover eens dat de coachee primair en eindverantwoordelijk is met oog op succes van het traject. Daarnaast wordt er een groot belang onderschreven aan de betrokkenheid van de leidinggevende gedurende het proces en aan de ervaring en kundigheid van de coach om de juiste aanpak in te zetten. Als laatste wordt als een grote katalysator voor succes gezien, dat hetgeen geleerd is ingebed wordt in de dagelijkse praktijk op de werkplek. Daar ligt de

verantwoordelijkheid bij zowel de coachee als bij de leidinggevende.

De coaches zien vooral hun taak in het meegeven van vertrouwen en een spiegel voor houden aan de coachee. Daarnaast zien zij hun verantwoordelijkheid in het nakomen van wat er afgesproken is. Alle betrokkenen moeten er volgens hen echter voldoende energie in steken om het traject uiteindelijk tot een succesvol resultaat te brengen.

Leidinggevenden:

Ook bij de leidinggevenden staat de verantwoordelijkheid van de coachee voorop. Sommige leidinggevenden vinden dat ze zelf ook actiever betrokken zouden kunnen worden bij het proces. Ze vinden dat de doelstellingen ook met hen afgestemd behoren te worden, zodat zij hier zelf ook buiten het coachingstraject om, op de werkplek, weten waar ze aandacht aan moeten besteden. Deze leidinggevenden willen in ieder geval interesse tonen voor de coachee en het verloop van het traject, ofwel een soort controle uitvoeren. Dit laatste lijkt meer samen te hangen met een goede besteding van het budget aan het coachingstraject en de meerwaarde die het moet opleveren, dan met interesse. Er bevinden zich echter ook leidinggevenden onder de ondervraagden die liever niet teveel betrokken willen worden tijdens het proces, maar alleen aan willen haken bij de eventuele start en afronding. Deze groep vindt de coaching meer een privé kwestie en hen gaat het vooral om wat er uiteindelijk van terug te zien is op de werkvloer, in de prestaties en het gedrag van de werknemer.

Welke afspraken worden er vastgelegd bij een coachingstraject en op welke manier vindt dit plaats?

Coaches:

De meeste coaches gaan met de drie partijen, (leidinggevende, coachee en coach) om de tafel zitten en maken afspraken over de doelstellingen voor het traject en op welke manier hieraan gewerkt gaat worden. De verwachtingen zijn dan voor iedereen helder en worden op elkaar afgestemd.

Voorafgaand aan dit gesprek wordt door sommige coaches een vragenlijst naar de leidinggevende en/of de coachee opgestuurd. Zij vinden het van belang dat er alvast door hen wordt nagedacht over de coachingsvraag en de doelstellingen die men wil bereiken.

Over de frequentie en de looptijd van het traject worden niet altijd vooraf afspraken gemaakt. Ook de mate van terugkoppeling en tussentijdse evaluaties met de leidinggevende zijn verschillend per coach. Dit kan mede afhankelijk zijn van de coachingsvraag of de wens van de coachee, bijvoorbeeld wanneer het liever vertrouwelijk wordt gehouden, of van de voorkeur van de coach.

Leidinggevenden:

Sommige leidinggevenden gaan het liefst met alle partijen om de tafel zitten, maar ze geven aan dat dit niet altijd in de praktijk gebeurt. Hoe het traject verloopt is volgens hen vooral situatieafhankelijk. Deze groep leidinggevenden vindt dat er altijd een *intake* en een eindevaluatie plaats moet vinden met de alle drie betrokken partijen. Tevens vinden zij dat de leidinggevende tijdens het traject altijd aangehaakt moet blijven door terugkoppeling plaats te laten vinden tussen hem en de coachee. Er zijn

echter ook leidinggevenden die vinden dat de afspraken gemaakt moeten worden tussen de coach en de coachee en zien de eigen rol en mate van betrokkenheid in dit proces als minimaal.

Alle leidinggevenden vinden echter wel dat het proces professioneel ingericht moet worden door onderling duidelijk de coachingsvraag en doelen vast te stellen. Zo kan men de verwachtingen helder krijgen, over wat alle betrokkenen gaan doen en hoe er getoetst wordt of de doelen bereikt zijn. Over het wel of niet vastleggen van de duur van een traject zijn de meningen verdeeld.

Overeenkomsten en verschillen:

Bovenstaande antwoorden laten zien dat het aanraden van een coach vooral te maken heeft met de eigen kennis en de inschatting dat een ander persoon ergens meer in gespecialiseerd is. Coaches kijken in dit opzicht naar hun expertise wat betreft een bepaald thema of domein. Leidinggevenden gaan er vanuit dat HR op dit gebied meer thuis is. Beide refereren echter ook aan eigen ervaringen en hun persoonlijke netwerk.

Over het belang van en rekening houden met de organisatievisie op leren en ontwikkeling zijn de coaches en leidinggevenden het over het algemeen eens. Er wordt echter verschillend gedacht over in hoeverre de coach hierin mee moet gaan, aangezien sommige coaches liever zo onafhankelijk en objectief mogelijk willen blijven. Aan de andere kant wordt wel het belang van de context waarin de coachee verkeert door de coaches genoemd. Beide groepen geven aan dat de verwachtingen vanuit de organisatie naar de medewerker toe duidelijk moet zijn, zodat de coaching hierop aan kan sluiten.

Ook over de verantwoordelijkheid van een traject zit niet veel verschil in de antwoorden tussen beide groepen participanten. Waar echter wel verschil zit, is in de ideeën over welke afspraken opgenomen moeten worden in het contract. Met name de mate van betrokkenheid van en de terugkoppeling naar de leidinggevende is een punt waar men over verschilt. Waar de coaches graag alle drie de partijen zoveel mogelijk betrokken houden, vinden leidinggevenden dit niet altijd noodzakelijk omdat het project volgens hen aan iemand anders is uitbesteed. Aan het begin van het traject is men het er wel over eens dat er een contract moet worden opgesteld met alle betrokkenen, zodat de verwachtingen en doelstellingen in ieder geval helder gesteld zijn voor iedereen. Wat betreft de betrokkenheid zou het een idee kunnen zijn om in het contract op te nemen of de leidinggevende vooral qua interesse betrokken wil blijven, of dat deze ook echt de voortgang van het traject wil controleren.

Effectiviteit

Wat levert coaching in de huidige situatie volgens jou op?

Coaches:

De ene coach vindt het vooral van belang dat mensen de deur uitgaan met nieuwe inspiratie en meer oplossingsruimte. De coachee moet er volgens hen achter komen dat er nog meer mogelijkheden zijn

en hierdoor opnieuw energie en motivatie krijgen.

Bij de andere coach gaat het meer om de zelfreflectie die wordt gecreëerd en inzicht in eigen gedrag, zoals bijvoorbeeld hoe hij of zij reageert in bepaalde situaties.

Alle ondervraagde coaches constateren dat de context, waarin de coachee verkeert, niet zal veranderen verandert niet, maar dat het belangrijk is hoe de coachee hier zelf mee leert omgaan.

Het effect kan volgens allen heel groot zijn, doordat de coachee beter in zijn vel zit en dus ook in zijn functie. Waarbij sommige coaches ook vooral in acht nemen welk positief belang dit zal opleveren voor de organisatie. Dit wil niet zeggen dat er altijd een grote investering van de coach vereist is, alleen moet daarvoor wel op de juiste knop(pen) gedrukt worden. Dit vraagt volgens de coaches van hen met name om een goede afstemming vooraf op de coachee en op de vraag.

Leidinggevend en coachees:

Er zijn leidinggevend die verschillende succesverhalen aan kunnen wijzen waarbij een medewerker die na een coachingstraject meer uit zichzelf konden halen en dat lieten zien door beter te functioneren op de werkplek. Deze succesverhalen worden bevestigd door de ondervraagde coachees. Volgens de meeste leidinggevend vindt coaching in de huidige situatie echter nog te ongestructureerd en onprofessioneel plaats, waardoor het weinig oplevert in verhouding tot wat de organisatie erin investeert qua tijd en kosten. Hierbij wordt gelet op verbetering in zowel prestaties als gedrag van de medewerkers, want uiteindelijk zal de organisatie belang moeten hebben bij betere medewerkers. Wat wil zeggen, medewerkers die gemotiveerd zijn, goed in hun vel zitten en die betere resultaten neer kunnen zetten.

Welke factoren dragen volgens jou bij aan de effectiviteit?

Coaches:

Ten eerste worden eigen kennis en vaardigheden van de coach genoemd als een belangrijke factor. De coach moet de juiste vragen kunnen stellen, een inschatting kunnen maken van de ontwikkelingsfase en leerstijl van de coachee en de coachee in de actiestand weten te krijgen. Daarnaast wordt het belangrijk geacht dat ook de context door de coaches wordt meegenomen waarin de coachee functioneert.

Ten tweede vinden de coaches het van belang dat er duidelijke afspraken bij een traject worden gemaakt, waarin de doelstellingen, vraag en aanpak met alle genoemde partijen besproken worden en op elkaar worden afgestemd. Dit geeft ook aan dat de betrokkenheid van de leidinggevende van belang wordt geacht door de coaches gedurende het traject.

Ten derde wordt de relatie tussen de coach en de coachee als een belangrijke factor gezien. Er moet een basis zijn van vertrouwen en een persoonlijke klik om een veilige omgeving te creëren, waarin men open kan zijn tegen elkaar en ook gemotiveerd is om aan de slag te gaan.

Als laatste wordt de borging van het effect door veel coaches genoemd. Dat wil zeggen dat zowel de

coachee als de leidinggevende de verantwoordelijkheid hebben om het geleerde ook in te bedden in de dagelijkse werkzaamheden. De coachee zal het geleerde moeten toepassen in zijn functie en de leidinggevende moet hier vervolgens feedback op geven. Daarmee toont de leidinggevende volgens de coaches daarnaast ook zijn betrokkenheid, wat weer een positieve invloed kan hebben op de motivatie van de coachee.

Leidinggevend en coachees:

Betrokkenheid en coachingsvaardigheden worden door een aantal leidinggevende genoemd als belangrijke factoren voor effectiviteit. De leidinggevende moet het coachen namelijk in de werkomgeving over kunnen nemen. Zodat inbedding van het geleerde van de coachee in zijn dagelijkse werkzaamheden plaats kan vinden, oftewel borging van het effect.

Een enkele leidinggevende wil echter zelf zo weinig mogelijk betrokken worden in het externe coachingsproces, maar noemt vooral de verantwoordelijkheid van de manager als coach en eigen inzet van de medewerker inzake zijn ontwikkeling.

Andere noemen nog de gelijkwaardige relatie tussen coach en coachee als een belangrijke factor. Verwachtingen vooraf helder opstellen en afstemmen met de verschillende betrokken partijen wordt door bijna alle leidinggevend genoemd. Dit geeft ook een duidelijke richting aan waar de coaching naar toe moet gaan.

Hoe zou volgens jou de coaching effectiever kunnen worden ingezet binnen de organisatie?

Coaches:

De coaches vinden het van belang dat er een heldere visie is opgesteld binnen organisatie op coaching, de inzet van coaching en de doelen die ermee beoogd worden. De organisatie moet bepalen wat er nodig is voor de medewerkers om te kunnen bijdragen aan de missie en visie van de organisatie. Op die manier kan er namelijk gekeken worden wat er ontwikkeld moet worden bij de medewerkers en op welke manier de inzet van coaching daaraan zou kunnen bijdragen. Wat vervolgens dan door middel van een coachingsvraag gecommuniceerd kan worden naar de coach. Dit kan betekenen dat zowel leidinggevend, als teams als individuele medewerkers moeten worden gecoacht. Want: "Iedereen kan zich ontwikkelen en leren is een continu proces." Managers zouden volgens een aantal coaches sowieso meer gecoacht moeten worden. De manager coacht namelijk ook zelf zijn team, maar beschikt niet altijd over de juiste coachingsvaardigheden. De coaches willen hiermee echter niet zeggen dat de manager ook altijd de rol van een externe coach over kan nemen. Dit geldt bijvoorbeeld wanneer het persoonlijke belemmeringen betreft die gevolgen kunnen hebben voor beoordeling. Veiligheid en vertrouwen moeten namelijk volgens alle coaches altijd de basis zijn van een coachingsrelatie.

Vanuit een visie op coaching, geven een aantal coaches aan, zou een systeem samengesteld kunnen worden van goede coaches, waarvan duidelijke profielen zijn gemaakt op basis van hun domeinen

en/of competenties. Een voordeel hiervan dat wordt aangegeven, is dat deze coaches bekend zijn met de organisatie. Er is dan sprake van wederzijds vertrouwen en de coach heeft kennis van hoe de zaken lopen in de organisatie. Niet alle coaches zijn het hier echter over eens, een aantal acteert juist het liefst zo onafhankelijk en objectief mogelijk.

Het afstemmen van verwachtingen en bepalen van doelstellingen tussen alle partijen wordt door alle coaches onderschreven als één van de belangrijkste factoren met betrekking tot effectiviteit.

Ook zijn zij over het algemeen allemaal van mening dat alle betrokken partijen met elkaar moeten blijven communiceren tijdens het traject en elkaar zien als volwaardig. Er bevindt zich een tweedeling in het feit of er ook een eindevaluatie moet plaatsvinden tussen alle betrokkenen om de resultaten te evalueren en deze te kunnen waarborgen in de dagelijkse praktijk. De ene coach sluit het traject liever af met de coachee, waar de ander graag het traject wil afsluiten met zowel de organisatie als de coachee. Dit laatste heeft vooral te maken met het nakomen van gemaakte afspraken, naamsbekendheid binnen de organisatie en eventuele andere lopende opdrachten binnen de organisatie. De coaches uit deze groep willen graag op die manier hun kwaliteit bewijzen en resultaat laten zien, terwijl de overige coaches vinden dat de kwaliteit van het traject moet blijken uit wat de coachee zal laten zien in gedrag en prestatie op de werkvloer. De verantwoordelijkheid voor het nakomen van afspraken en succesvol ten einde brengen van een traject, wordt door deze coaches meer bij de coachee zelf gelegd.

Leidinggevenden en coachees:

Allereerst wordt overeenstemmend beaamd dat er één modus moet komen wat betreft de aanpak en inzet van coaching, om vervolgens ook de persoonlijke ontwikkeling daarmee meer op de kaart te zetten. Er moet niet alleen aandacht uitgaan naar de prestaties, maar ook over de weg daar naar toe. Vervolgens moet over coaching een duidelijke visie op papier gezet worden en hierover gecommuniceerd worden naar de medewerkers en leidinggevenden.

Het hele coachingsproces zou daarmee volgens de leidinggevenden meer gestructureerd en geprofessionaliseerd worden, variërend van *intake*, tot betrokkenheid tijdens het traject en de afronding van het geheel. De afronding moet niet als afronding beschouwd worden maar moet het tot vervolgstappen leiden door het geleerde in te bedden in de dagelijkse praktijk. Op die manier zorgen we voor een continu proces van ontwikkeling en dat geldt voor alle lagen door de hele organisatie heen. Bijvoorbeeld door meer '*coaching on the job*' plaats te laten vinden, wat betekent dat coachende vaardigheden ook in de lijn moeten zitten. Deze punten worden vooral genoemd door de leidinggevenden van de afdeling HR.

Een aantal leidinggevenden vinden dat er niet te snel naar een externe coach moet worden gegrepen, maar juist eerst interne wegen moeten worden bewandeld om op die manier meer gebruik te maken van de aanwezige expertise in de organisatie. Men verschilt hierin van mening aangezien andere leidinggevenden toch ook zich hierin nog niet sterk genoeg voelen als 'coachende manager' en hierin

ook qua tijd tekort schieten.

Wanneer er tot de keuze voor een externe wordt gekomen_ wordt wel door allen het belang onderschreven van een duidelijk assortiment van coaches waaruit men kan kiezen op basis van hun werkdomeinen en/of expertise en welke kennis hebben van de organisatie. Een enkele leidinggevenden vindt echter wel dat er gevaar bestaat dat de drempel tot het overgaan op een (extern) coachingstraject hiermee teveel wordt verlaagd. Deze leidinggevende is een grote voorstander tot het zoeken naar interne oplossingen en benadrukt de verantwoordelijkheid van managers om hun team ook zelf te kunnen coachen.

Overeenkomsten en verschillen:

Zowel de coaches, als de leidinggevenden en de coachees zijn het erover eens dat coaching succesvolle resultaten op kan leveren, mits er genoeg geïnvesteerd wordt. De coachee staat in deze verantwoordelijkheid voorop, maar ook de betrokkenheid van de leidinggevende en de kundigheid van de coach worden benoemd als cruciale factoren. Tevens komen de relaties tussen deze partijen en het afstemmen van onderlinge doelstellingen en het maken van afspraken daarover in de antwoorden naar voren. Waarover precies afspraken worden gemaakt, bijvoorbeeld de duur en afronding van een traject zorgt voor verdeeldheid in de antwoorden binnen de twee groepen participanten.

Het verschil zit daarnaast vooral in het moment waarop voor externe coaching wordt gekozen.

Coaches zijn van mening dat huidige leidinggevenden de coachende rol niet altijd goed op zich kunnen nemen, terwijl er leidinggevenden zijn die juist graag meer *'coaching on the job'* zien en die liever eerst interne wegen bewandelen.

Wat betreft de inzet van coaching, niet alleen qua doeleinden, maar zeker ook wanneer voor intern of extern wordt gekozen, is men het eens dat er één gemeenschappelijke modus moet komen. Oftewel een visie vanuit de organisatie op coaching, zodat er voor iedereen een heldere structuur is. Dit wordt beschreven als belangrijke behoefte voor alle ondervraagden en waar iedereen belang bij zal kunnen hebben.

Conclusie

In dit onderzoek is gekeken naar een aantal variabelen die een belangrijke rol spelen bij een effectieve inzet van coaching. Wanneer er naar de hoofdvraag van het onderzoek kijken: *"Hoe kan coaching effectief worden ingezet in een organisatie uitgaande van de organisatievisie op de ontwikkeling van mens en organisatie?"*, kan er vanuit zowel het literatuur- als het praktijkonderzoek het volgende geconcludeerd worden. Hoe meer er aan een aantal voorwaarden wordt voldaan bij het inzetten van coaching, zoals het afstemmen van de visie op coaching op de organisatievisie, hoe effectiever de coaching zal zijn en zal bijdragen aan de ontwikkeling van mens en organisatie. De hypothese kan hiermee worden bevestigd. De resultaten vanuit de interviews laten namelijk zien dat er

overeenstemming over bestaat tussen wat verschillende auteurs verklaren vanuit de theorie en wat de participanten (coaches, coachees en leidinggevendenden) aangeven in de praktijk. Belangrijke voorwaarden die werden genoemd voor effectieve coaching zijn als volgt.

Ten eerste worden de kennis en vaardigheden van de coach als een belangrijke factor gezien door zowel de interne als de externe participanten. De coach moet de juiste vragen stellen, een inschatting kunnen maken van de ontwikkelingsfase en leerstijl van de coachee en de coachee in de actiestand krijgen. Daarnaast wordt het belangrijk gevonden dat de coach ook de context meeneemt waarin de coachee functioneert. Hierbij gaat het ook om het meenemen van de organisatievisie op leren en ontwikkeling, omdat daaruit mede duidelijke wordt wat de organisatie van de medewerker verwacht. De coach kan hier vervolgens op aanhaken met het coachingstraject om ervoor te zorgen dat de medewerker hierin mee kan (blijven) gaan.

Ten tweede komt de (gelijkwaardige) relatie tussen de (interne of externe) coach en de coachee als een belangrijke factor naar voren voor effectieve coaching. Er moet een basis zijn van vertrouwen en een persoonlijke klik om een veilige omgeving te creëren, waarin men open kan zijn tegen elkaar en ook gemotiveerd is om aan de slag te gaan. Dit punt wordt met name genoemd door de coaches en de coachees. De leidinggevendenden zien dit als een argument om over te gaan op externe coaching, aangezien er dan geen afhankelijkheid bestaat tussen de coach en de coachee. Wanneer een leidinggevende deze taak zelf op zich neemt, zou de beoordeling bijvoorbeeld de openheid in communicatie in de weg kunnen staan..

Ten derde vinden de coaches, leidinggevendenden en coachees het allen van belang dat er duidelijke afspraken bij een traject worden gemaakt en dat deze worden vastgelegd in een driehoekscontract. De doelstellingen, vraag en aanpak moeten met alle genoemde partijen worden besproken en op elkaar worden afgestemd. De betrokkenheid van de leidinggevende gedurende het proces wordt niet door alle participanten van hetzelfde belang geacht gedurende het traject. Een aantal is van mening dat de coachingsrelatie vertrouwelijk moet blijven tussen de coach en de coachee. Daarnaast geven leidinggevendenden aan dat zij bij een extern coachingstraject meer belang hechten aan hoe de coaching resulteert in het gedrag en de prestatie op de werkvloer.

Als laatste is borging van het effect volgens zowel de coaches als de leidinggevendenden van groot belang. Dat wil zeggen dat zowel de coachee als de leidinggevende de verantwoordelijkheid heeft om het geleerde ook in te bedden in de dagelijkse werkzaamheden. Het is belangrijk dat de coachee het geleerde toe kan passen in zijn functie waar hij vervolgens feedback op zal ontvangen van de leidinggevende. Daarmee toont de leidinggevende ook zijn betrokkenheid, wat weer van positieve invloed kan zijn op de motivatie van de coachee. De coachingsvaardigheden van leidinggevende vormen daarmee tevens een belangrijk punt van aandacht ter ontwikkeling, waar men binnen de organisatie verantwoordelijkheid voor draagt.

Waar met name verschillend over wordt gedacht is het doel van coaching en de keuze voor interne of externe coaching. Vooral in de groep leidinggevendenden bevindt zich hierin een tweedeling

die niet alleen voortkomt uit een verschillende visie op coaching, maar ook een kostenplaatje met zich meedraagt. Het gaat hierbij om welk belang voorop wordt gesteld, dat van de persoonlijke ontwikkeling of dat van de prestatie van de medewerker en in hoeverre de organisatie de verantwoordelijkheid heeft om hierin te investeren. Men verschilt ook van mening in de taak van de manager om te coachen of andere interne wegen te bewandelen. Sommigen geven duidelijk aan dat er problemen kunnen zijn die meer vertrouwelijkheid en een externe coach vereisen. Als tegenargument wordt hiervoor dan genoemd, dat de medewerker hier dan ook zelf eigen tijd en geld aan zou moeten besteden.

De overeenstemming tussen de ondervraagden is vooral te vinden in het bepalen van een visie op coaching binnen de organisatie. Die visie maakt het namelijk mogelijk om heldere doelstellingen te bepalen voor leidinggevenden en medewerkers en kan vervolgens gekoppeld worden aan een coachingsvraagstuk. Dit maakt het tevens mogelijk voor de coaches om beter de context mee te kunnen nemen waarin de coachee zich bevindt en te kijken welk gedrag en prestaties er van de coachee nu eigenlijk door de organisatie worden verwacht.

Wanneer de documentanalyse wordt gekoppeld aan de antwoorden uit de interviews van de interne groep (leidinggevenden en coaches) komt tevens naar voren dat er aandacht is voor de persoonlijke ontwikkeling (men is op de hoogte van de visie op leren en ontwikkeling), maar is men het erover eens dat dit meer aandacht en structuur zou kunnen krijgen in de praktijk. Leren wordt in de visie beschreven als een continu proces, maar uit de resultaten van de interviews blijkt dat hier nog te weinig op in wordt gezet door de hele organisatie heen. Zowel de lijn, als de leidinggevenden als de medewerkers zelf dragen hier verantwoordelijkheid voor en men geeft aan dat een effectieve inzet van coaching hiervoor een stap in de goede richting zou zijn. Dit betekent dat er meer structuur moet komen wat betreft de inzet van coaching, waarbij gekeken kan worden naar bovenstaande factoren die belangrijk worden geacht voor het bewerkstelligen van meer effectiviteit.

Uiteindelijk zal men een verbetering moeten zien in de kwaliteit van de coaching en in de kwaliteit van de medewerkers. Dit is echter afhankelijk van meerdere factoren. Allereerst de manier waarop de visie wordt uitgedragen. Daarnaast hoeveel draagvlak het krijgt en hoe ernaar gehandeld wordt in de praktijk. Als laatste gaat het er om of men daadwerkelijk zorg draagt voor borging van het effect door de leidinggevende en de coachee. Al deze factoren samen zullen bepalen of de coaching, wanneer er aan de voorwaarden voor een effectieve inzet wordt voldaan, ook resultaat zal opleveren op de langere termijn. Ten slotte zal dat in het belang zijn van de medewerker en de organisatie.

Discussie

Beperkingen van dit onderzoek en implicaties voor vervolgonderzoek

Wanneer wordt gekeken naar implicaties voor vervolgonderzoek vallen de resultaten vanuit de interviews te bediscussiëren. Het is goed mogelijk dat er met name door de coaches sociaal wenselijke

antwoorden zijn gegeven, met name inzake hoe ‘coaching’ zou moeten. In de praktijk kan het er echter natuurlijk anders aan toe gaan. Dit komt ook terug in de verwerking van de resultaten van de interviews. Het was in eerste instantie de bedoeling om met labels te werken, waarbij de antwoorden van de participanten gecodeerd zouden worden met behulp van begrippen uit de theorie. Dit bleek echter niet realiseerbaar te zijn tijdens de analyse. Wanneer bijvoorbeeld werd gekeken naar de visie op coaching, kon er geen duidelijk onderscheid gemaakt worden tussen de link met de professionele of de persoonlijke ontwikkeling. De indeling van Engel (2004) gaf dan wel een mooi leertheoretisch overzicht, maar de werkelijkheid bleek hiervoor te complex om op een dergelijke manier in te delen. Ook al zijn er veel opmerkingen terug te lezen, die wijzen op een curatief gebruik van coaching. Toch geeft men over het algemeen aan, dat dit niet het startpunt moet zijn vanuit de organisatie.

Er is niet gekozen van een andere manier van labelen, maar er is gekeken of in de antwoorden een bepaalde lijn te vinden was om tot een beschrijving van de resultaten te komen. Zo konden er telkens opnieuw antwoorden samen genomen worden van participanten en afwijkende antwoorden zijn dan ook apart in de resultatensectie benoemd. Vanuit het voorbeeld wordt duidelijk dat sommige fragmenten ook dubbel konden worden gelabeld. Dit geeft aan dat er een verwevenheid zit in de definitie van coaching, iets wat ook aan bod is gekomen in het theoretisch kader bij de beschrijving van dit begrip.

Er bevindt zich een tweedeling onder de ondervraagden binnen de organisatie wat betreft de inzet van coaching, namelijk de ene groep leidinggevendenden die van mening is dat coaching altijd werkgerelateerd en met name preventief moet zijn. Terwijl de andere groep vindt dat een coachingsvraag niet altijd een link hoeft te hebben met het werk of de functie en ook curatief van aard mag zijn. Beide groepen zijn echter wel van mening dat de zakelijke prestaties verbeterd kunnen worden wanneer iemand zich persoonlijk ontwikkelt. Men gaat er vanuit dat wanneer iemand zich ontwikkelt in zijn persoonlijkheid, dit op het gebied van zijn functie ook naar voren zal komen. Het lijkt erop dat het startpunt van de coachings dus met name wel preventief(ontwikkelingsgericht) zou moeten zijn. De antwoorden van de leidinggevendenden echter komen niet overeen qua visie op coaching en hoe het nu plaatsvindt in de huidige situatie of volgens hen zou moeten plaatsvinden in de gewenste (toekomstige) situatie. Het is voor de organisatie wel van belang om hier zelf nog een duidelijke richting in te bepalen voor de visie, omdat het zal bepalen wanneer een coachingsaanvraag wel of niet goedkeuring voor zal krijgen en men hier consequent in moet handelen als organisatie.

Wat betreft vervolgonderzoek zou er gekeken kunnen worden naar een groter aantal participanten door meerdere verschillende organisaties in de case study kunnen worden meegenomen. Ook kunnen wellicht sociaal wenselijke antwoorden worden voorkomen, door de coaches anoniem een vragenlijst in te laten vullen. Een andere mogelijkheid voor vervolgonderzoek zou kunnen bestaan in een langere duur van het onderzoek, waarbij er meerdere meetmomenten plaatsvinden tijdens het verloop van een proces van (her)structurering van coaching binnen een organisatie.

Aanbeveling

Teruggekomen op het conceptueel model dat vanuit de theorie voor dit onderzoek is opgesteld, kan er een aanbeveling worden gedaan vanuit de verzamelde data voor de praktijk. Elke organisatie zou de factoren kunnen langslopen om structuur te geven aan de inzet van coaching om te zorgen voor meer effectiviteit. Dat maakt het onderzoek generaliseerbaar.

Het is duidelijk geworden dat het belangrijk wordt gevonden dat er in de organisatie helderheid bestaat over de inzet en de visie op coaching. Een visiestuk voor coaching zou hier een goede bijdrage aan kunnen leveren, afgestemd op de organisatievisie op leren en ontwikkeling. Hierin wordt het belang van duidelijke afspraken met alle betrokken partijen beschreven en wordt toegelicht wanneer en voor welke doelen coaching kan worden ingezet. HR en de lijn zouden in het uitdragen van de visie door de hele organisatie heen een belangrijke rol kunnen spelen.

Wanneer men aan de start staat van een coachingstraject, zal men uit kunnen gaan van een bepaalde richting voor de coaching. Wanneer er een visiestuk wordt geschreven kan bijvoorbeeld aangegeven worden dat de coaching preventief gestuurd moet zijn. De pool van coaches die door de organisatie kan worden samengesteld, zou daarna van toepassing kunnen zijn. In een overzicht van deze pool kan worden aangegeven op welke werkdomeinen de coaches gespecialiseerd en werkzaam zijn en via welke aanpak ze te werk gaan. Deze pool wordt daarmee gestructureerd op basis van kennis, vaardigheden en invalshoek van de coaches en dat maakt dat de keuze voor een bepaalde coach meer afgestemd kan worden op de coachingsvraag en de coachee. De coaches die binnen de pool aangesteld zijn door de organisatie, zullen de organisatie beter leren kennen wat tevens ervoor zorgt dat zij af kunnen stemmen op de context van de coachee en de organisatievisie. Het blijkt zowel uit de antwoorden van de coaches, de coachees, als ook van de leidinggevenden dat dit door velen als zeer belangrijk aspect van het proces wordt ervaren. Er zijn echter ook een aantal participanten die dit geen gunstige factor vinden doordat er gevaar bestaat dat ze teveel geïncorporeerd worden. Door hen wordt daarom juist het belang onderschreven van onafhankelijkheid ten op zichten van de organisatie en objectief kunnen blijven.

Uiteindelijk zal moeten blijken of er aantoonbare veranderingen te zien zijn in de (persoonlijke) ontwikkeling van de medewerkers. Wat vooral te zien zal zijn in verbetering van het functioneren, wanneer de coaching preventief gestuurd is. Als de visie op leren en ontwikkeling en op coaching door de hele organisatie uitgedragen wordt, wordt er een duurzaam proces van ontwikkeling ondersteund, waardoor er een leercultuur kan ontstaan. Dit zal meer flexibiliteit opleveren inzake veranderingen binnen de organisatie en motivatie bij de medewerkers creëren om hierin mee te kunnen en blijven gaan (Redshaw, 2000).

Wat betreft vervolg van dit onderzoek zijn de hierboven genoemde voorwaarden van groot belang om in het oog te houden bij het gehele coachingsproces, van input tot output. De criteria komen dan wel naar voren, maar wat op papier staat dient ook te worden toegepast in de praktijk. Zoals men weet speelt de waan van de dag altijd een grote rol in de dagelijkse werkzaamheden, daarom ligt bij

iedereen binnen de organisatie de verantwoordelijkheid om de visie op coaching na te streven en kritisch te zijn op ontwikkeling. Niet alleen door op zichzelf te reflecteren, maar ook door elkaar feedback te blijven geven.

Literatuurlijst

- Baarda, D. B., Goede, de, M. P. M., & Teunissen, J. (2001). *Basisboek kwalitatief onderzoek Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen: Stenfert Kroese.
- Bertels, H. (2001). Meer zelfkennis en minder ziekteverzuim: Coachingservaringen van managers. [More selfknowledge and less sickness absence: Coaching experiences of managers]. *HRD magazine*, 10, 18-21.
- Beuken, van den, J. (2001). *Acties die coachen tot een succes maken*. Soest: Uitgeverij H. Nelissen.
- Blanchard, K. en J. Stoner. (2005) *Volle kracht vooruit! Visie is de motor in je leven*. Business Contact.
- Chiaromonte, P. en Higgins, A. (1991). Coaching for hire performance. *Business Quarterly*, 58, 1-7.
- Boeije, H. R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Deegan, A. (1979). *Coaching*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14, 435-458.
- Engel, A. (2004). Wat is coaching? *Nederlands Tijdschrift voor Coaching*, 1, 17-21.
- English, F. (1975). The Three-Cornered Contract. *Transactional Analysis Journal*, 5(4), 383-384.
- Evers, W. J. G., Brouwers, A., & Tomic, W. (2006). A Quasi-experimental Study on Management Coaching Effectiveness. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*, 59(3), 174-182.
- Graaf, de, A., & Wilson, S. (2009). TA een goed begin. *Tijdschrift voor Coaching*, 1, 54-58.
- Grittiths, K. (2005). Personal coaching: A model for effective learning. *Journal of Learning Design*, 1(2), 55-65.
- Haan, de, E., & Burger, Y. (2004) *Coachen met collega's*. Assen: Van Gorcum.
- Huisman, J. A. B., Peppel, T. B., & Nijhof, W. J. (1996). The contribution of self managing work teams to a learning organization. In Grittiths, K. (2005). Personal coaching: A model for effective learning. *Journal of Learning Design*, 1(2), 55-65.

- Jacobs, H. (2009). Van weerstand naar draagkracht. Gevonden op 11 april 2011 op:
www.hilbrandjacobs.nl/afbeeldingen/artikel-vanweerstand.pdf
- Jones, G. J. (2010). *Organizational Theory, Design and Change*. Sixth Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Hamel, G., & Prahalad, G. K. (2002). *De strijd om de toekomst, Baanbrekende strategieën voor marktleiderschap en het creëren van nieuwe markten*. Scriptum.
- Klip, H., & Matthijssen, P. (2004). Coaching blijkt het meest effectieve HRD instrument. Gevonden op 17 april 2011 op:
<http://www.synergy-at-work.nl/downloads/coachingonderzoek.pdf>
- Kombarakaran, F. A., Yang, J. A., Baker, M. N., & Fernandes, P. B. (2008). Executive coaching: it works! *Consulting Psychology Journal*, 60(1), 78-90.
- Kotter, J. (1997). *Leiderschap bij verandering*. Academic Service.
- Kouwenhoven, M. (2007). *Het handboek strategisch coachen*. Amsterdam: Uitgeverij Boom/Nelissen.
- McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M-H. C., Tolbert, A. S., & Larkin, C. (2005). Development and Initial Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 157-178.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks. Londen/ New Delhi: Sage Publications.
- Palmer, S., & Whybrow, A. (2007). *Handbook of Coaching Psychology. A Guide for practioners*. Hove: Routledge.
- Peterson, D. B., & Hicks, M. D. (1996). *Leader as coach: Strategies for coaching and developing others*. Minneapolis, MN: Personnel Decisions International.
- Philips, R. (1996). Coaching for higher performance. *Employee Counselling Today: The Journal of Workplace Learning*, 8(4), 29-32.
- Redshaw, B. (2000). Do we really understand coaching? How can we make it work better? *Industrial and Commercial Training*, 32(3), 106-109.
- Rothwel, W. J., Sullivan, R., & McLean, G. N. (1995). *Practicing organization development: A guide for consultants*. San Francisco: Pfeiffer.
- Schabracq, M. J., (1998). *Managementcoaching, Wat coaches doen*. Deventer: Kluwer.
- Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., & Smith, B. J. (1994). *The fifth discipline fieldbook - strategies and tools for building a learning organization*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Senge, P.M. (1992). *De vijfde discipline, de praktijk en kunst van de lerende organisatie*. Scriptum Management.

- TNS NIPO, (2004). *Coaching meest effectieve HRD-instrument*.
- Vandamme, R. (2007). *Handboek ontwikkelingsgericht coachen. Een hefboom voor zelfsturing*. Amsterdam: Uitgeverij Boom/Nelissen.
- Whitmore, J. (1992). *Coaching for performance*. London: Nicholas Brealey.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. Second Edition. Thousand Oaks, Sage.
- Zee, van der, F. (2004). *Kennisverwerving in de Empirische Wetenschappen, de methodologie van wetenschappelijk onderzoek*. BMOOO, Groningen.