

# Coaching in organisaties



Coaching is een verzamelbegrip voor diverse begeleidingsvormen. In elke organisatie is dit onmisbaar om zo het maximale uit een team te halen. Met de juiste coaching ondersteun je niet alleen, maar inspireer je ook.

## Het ontstaan van coaching

Vikkie Brock uit Amerika heeft een proefschrift geschreven over de geschiedenis van coaching. Het onderzoek was voornamelijk gericht op Amerika en Europa. In de 19<sup>e</sup> eeuw speelde een manier van coaching zich al af, denk aan invloeden uit de sport, kunst en discipline zoals filosofie, sociologie en psychologie. Coaching komt vrijwel overal voor. Coachen is het professioneel leiden en begeleiden van mensen.

Coachen is ontstaan in kringen van leidinggevend in het bedrijfsleven. In het bedrijfsleven werd coaching verbonden met enerzijds 'Empowerment-denken' anderzijds met 'Performance denken'. Zo ontstond in de jaren tachtig coaching in Nederland. Middel 2019 komt coaching ontzettend vaak voor en ook in verschillende toepassingsvormen.

Dankzij het onderzoek van Vikkie Brock kan de volgende globale tijdperiodes in de ontwikkeling van coaching worden onderscheiden:

### 1930 – 1950

In de jaren 1930 tot 1950 waren voornamelijk therapeuten en specialisten ermee bezig. Zij gaven advies en motiveerden de ontwikkeling van medewerkers. Ook kwamen de eerste artikelen over coaching naar buiten.

### 1960 - 1970

In de jaren 1960 tot 1970 was er een sterke opkomst van coaching in het bedrijfsleven.

De groei van grote bedrijven en de kennis uit de psychologie speelde hier een grote rol in.

Naast de artikelen die verschenen over coaching, kwamen er ook boeken die door managers zijn geschreven.

### 1980 – 1990

In de jaren 1980 tot 1990 nam het aantal coachopleidingen sterk toe, er ontstaan allerlei initiatieven zoals organisaties die coaches ook certificeren. Er komt een onderzoek naar coaching op gang. Verder in het artikel wordt ingegaan op de hedendaagse coaching.

## Effectiviteit van coaching

Er zijn diverse onderzoeken naar coaching gedaan. Onderzoekers zijn als eerst de werkzaamheid van coaching gaan onderzoeken in psychotherapie. Hierin is duidelijk gemaakt dat de werkzaamheid van goede coaching niet aan de opleiding, ervaring of therapeut ligt, maar aan de Clint zelf. Hetzelfde geldt dus ook voor het bedrijfsleven.

Coaching is een product van de individualistische samenleving, vroeger werd er een buurvrouw, moeder, oma gevraagd naar hulp als we het even niet meer weten. Tegenwoordig is er voor alles een coach beschikbaar die je kan helpen. Maar waar helpt een coach je nou precies mee en waarom zou je bereid zijn om daar speciaal voor te betalen?

Een coach zet effectief gedrag door als het aan komt op; (2013, Leona Aarsen)

- Bewustwording en persoonlijke groei
- Het vergroten van zelfvertrouwen en
- Het exploreren, ontwikkelen en toepassen van eigen mogelijkheden

(2013, Leona Aarsen)

Er komen meerdere elementen aan bod in deze definitie:

- De methodische kant (structuur, doelgerichtheid en ongetwijfeld ook methodieken en technieken), de interactie met de coachee (de relatie tussen coach en coachee)
- Het doel wat men met coaching hoopt te bereiken.
- Het wezenlijke kenmerk van coaching, namelijk gelijkwaardigheid. (2013, *Leona Aarsen*)

Om een beter beeld te geven, hoe je optimale effectiviteit te bereiken met coaching, wordt er een verdeling gemaakt van de invloedsfactoren ((2013, *Leona Aarsen*)

- Voor 40% ligt het succes in de coachee zelf en factoren buiten de coaching.
- 30% van het effect wordt bepaald door de relatie tussen coach en coachee.
- 15% wordt bepaald door de hoop en verwachting van de coachee en placebo.
- 15% wordt bepaald door de toegepaste technieken en methoden.

### “Is iedere leidinggevende een coach?”

Volgens het onderzoek van KPMG is de vraag ‘Kunnen en willen leidinggevend coachen?’ is terecht. Het begint al met de feitelijke mogelijkheden van ‘Is er tijd en plaats voor?’ Maar het zit vaak dieper. Ook houding en gedrag zijn anders. Hieronder worden belangrijkste verschillen in houding en gedrag tussen leidinggevend en coaches beschreven.

1. Leidinggevend zijn ongeduldig, terwijl coaches juist heel veel geduld hebben.
2. Leidinggevend gaan spanningen uit de weg, waar coaches juist vragen de confrontatie aangaan.
3. Leidinggevend balen van excuses, terwijl coaches juist juichen bij ‘ja maar’.

4. Leidinggevend zijn betweters, terwijl coaches juist onwetend zijn.

Ligt hier een grote kloof? Welnee, er zijn genoeg leidinggevend die goed snappen dat een coachingsgesprek een andere lading moet hebben en die dat ook prima kunnen. Maar het is wel iets om rekening mee te houden; het spreekt niet vanzelf.

(Onderzoek van KPMG in samenwerking met de Erasmus Universiteit ‘Leiderschap & Coaching in tijden van crisis’, 2009)

### Implementeren van coaching

Vanaf het jaar 2000 blijven de aantal coaches ontzettend groeien. En ontwikkelen zo zich een aantal coachingsvormen. Volgens **Douglas**

**Riddle**, een senioradviseur in leiderschapsstijlen, zijn er 5 verschillende manieren om te coachen, namelijk; (*Douglas Riddle 2018*)

*Figuur 1: Douglas Riddle*



“**Coaching op het moment:** deze coachingsgesprekken vinden plaats in gangen en over tafels in de hele organisatie. De focus ligt meestal op de huidige tijdelijke problemen over prestaties, relaties, moraal en betrokkenheid.

**Managementcoaching:** coachingbenaderingen kunnen worden gebruikt om normale managementgesprekken productiever te maken, of het nu gaat om loopbaanplanning, prestatiebeoordelingen of functieomschrijving.

**Mentorgesprekken:** de meeste geweldige mentorschap is afhankelijk van coachingvaardigheden die waarde genereren door samen te denken en alternatieven te bedenken. Lesgeven is slechts een klein deel van de beste mentorrelaties.

**Professionele coaching:** dit kan zowel formele doelstellingen als doelen omvatten, evenals

meting van de resultaten van een formele coachingopdracht. Professionele coaches kunnen intern personeel of externe professionals zijn.

**Teamcoaching:** dit gebeurt wanneer groepen en teams tijd doorbrengen met praten over de groepsidentiteit en verplichtingen tegenover elkaar en belanghebbenden op een consistente basis.”

Om in te gaan op de coaching ‘op het moment’, introduceert Victor Mion de One Minute Coaching in Nederland.

### One Minute Coaching

One Minute Coaching in de theorie. One Minute Coaching is het coachen van een individu in één minuut. Deze manier van coachen hoort effectiever te zijn dan een coachingssessie van een heel uur.

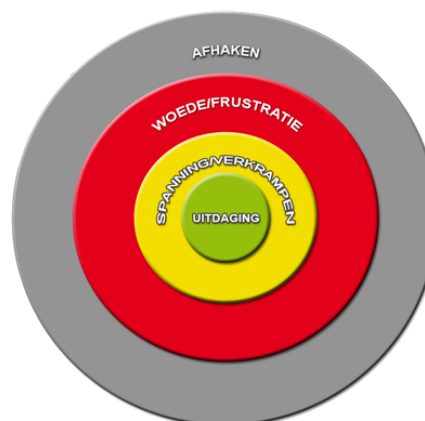


Figuur 2: het boek van Victor Mion.

Het doel hiervan is het vermijden van lange coachingsgesprekken waardoor de werknemer niet meer geconcentreerd is. Timemanagement speelt hier een grote rol. One Minute Coaching gaat voornamelijk over het coachen in het bedrijfsleven. Het boek van Victor Mion genaamd ‘One Minute Coaching’ is geschreven om leidinggevende zichzelf en hun personeel te motiveren.

Victor onderscheidt ten eerste vier mentale stemmingen die komen kijken bij coaching.

1. Uitdaging (het groene gebied)
2. Spanning/verkrampen (het gele gebied)
3. Woede/frustratie (het rode gebied)
4. Afhaken (het grijze gebied)



Figuur 3: de vier mentale stemmingen van Victor Mion.

Aan de hand van deze stemmingen kan je jezelf beter herkennen. Deze leer je naar je hand te kunnen zetten om zo beter te presteren. Het model geeft dan ook aan dat als je in het groene gebied zit, je beter gaat presteren. Je bent uitgedaagd en gefocust.

Het gele gebied, spanning en verkrampen ontstaat als je te veel met het resultaat bezig bent. Je bent continu bezig of je iets zal halen of niet, daardoor zit je niet in het ‘hier en nu’ maar juist in het ‘daar en dan’. De spanningen die je hier hebt is ook gebaseerd op wat anderen van je denken, door hier teveel mee bezig te zijn, concentreer je je niet meer op je doel.

Het rode gebied omschrijft woede en frustratie als mentale stemming. In dit gebied kom je terecht wanneer je je gedwarsboemd voelt door iemand of iets anders waar je geen invloed op denkt te hebben.

Ten slotte het grijze gebied, afhaken. Dit ontstaat er wanneer je je niet meer betrokken voelt bij je doel of taak. Dit kan dus ook voorkomen bij werknemers als zij hun werk niet meer leuk vinden. Je neemt afstand van de situatie en je zet jezelf eigenlijk buitenspel.

### Het verband van de mentale stemmingen

Bij elke mentale stemming is er een doel van One Minute Coaching. Door dit doel helder te hebben zal je zo mensen veel efficiënter en

effectiever coachen. Hieronder wordt benoemd wat het belangrijkste doel is bij elke stemming.

Bij het groene gebied (uitdagen) wordt een ambitieuze en betrokken medewerker gezien. Het doel van One Minute Coaching bij deze persoon is bewustwording creëren en vooral ook waardering laten blijken. Het effect wat daarbij kan zijn is dat de medewerkers de flow erin houdt en zich blijft inzetten voor doelen.

Bij het gele gebied (spanning en verkramping) wordt de onzekere medewerker beschreven. Het doel van One Minute Coaching hierbij is de focus leggen op kans in plaats van bedreigingen. Dit zal de eerste stap zijn in verandering. Het effect van One Minute Coaching zal dan zijn dat de medewerker meer zelfvertrouwen krijgt. Dit werkt vervolgens positief in zijn/haar output.

Bij het rode gebied (woede/frustratie) kom je vanzelfsprekend de gefrustreerde medewerker tegen. Deze medewerker hoor je doormiddel van coaching te confronteren. Hierdoor worden zaken beïnvloed die nog wel te beïnvloeden zijn. Als output krijgt de medewerker meer overzicht en geeft meer ruimte voor een dialoog.

Het buitenste gebied, de grijze, staat voor de medewerker met het vertekend zelfbeeld. Hierbij is provocatie en confrontatie nodig om het negatieve beeld om te zetten naar positief. Door zo'n communicatiemiddel te gebruiken overweegt de medewerker meer realistische doelstellingen.

### **Eigen praktijkervaringen coaching**

Tijdens mijn werkervaring heb ik ontzettend veel te maken gehad met coaching. Als eerst heb ik verschillende vakken gevolgd als het aan komt op leiderschap en adviseren. Dit was dan ook altijd mijn sterkste vak. Vervolgens heb ik deze theorie kunnen toepassen tijdens verschillende werkzaamheden van mijn huidige functie als coach. Hierbij heb ik ook de workshop van One Minute Coaching gevold van Victor hemzelf. Dit was heel erg interessant, vooral ook omdat er juist bij het stagebedrijf hele lange coachingsessies werden gevoerd. Als het

aankomt op timemanagement is dit dan ook niet efficiënt gedaan.

Toen ik zelf ben begonnen aan coaching heb ik een combinatie gedaan van de huidige vorm van coaching bij mijn stagebedrijf en de One Minute Coaching. Wat me opviel bij de coachings manier van Victor is dat het aardig efficiënt is.

Wanneer je een team hebt van 30 agents en je doet er gemiddeld gezien 2 minuten over om iemand volledig te coachen, dan heb je maar een uur nodig voor het gehele team. Daarnaast heb ik doormiddel van de workshop ook geleerd hoe je je coachingstechniek moet aanpassen aan elk individu op zich. Het voordeel daarvan is dat je beter de kern aanpakt.

Ook naast het coachen op werk heb ik te maken gehad met het begeleiden van bekenden. Denk hierbij aan een bijles aan een vriendin of kennis. Ook hierbij moet je op een manier uitleggen dat degene die tegenover je zit je begrijpt.

Een andere manier van coachen wat ik zelf heb meegemaakt is het gecoacht worden. Dit is eigenlijk gedaan op alle vlakken. Vanaf jongs af aan door leraren/docenten/ouders tot dat ik wat ouder werd en het ook van verschillende opdrachtgevers kreeg. Van anderen kan je een hoop leren, ken je jezelf een beetje en vind je het fijn hoe een bepaald persoon je begeleid, dan kan je deze manier ook toepassen met mensen die hetzelfde als jij zijn ingesteld. Een kunst daarvan is om mensen wel goed in te schatten. Het komt namelijk vaak genoeg in het bedrijfsleven voor dat iemand juist op een averechtste stijl wordt gecoacht, waardoor het vanzelfsprekend dan ook averchts gaat werken.

### **Eigen visie**

Mijn visie op coaching is erg positief. Ik ben zeker ook een voorstander van One Minute Coaching. Deze manier van coachen is er erg op gefocust om elk individu te coachen op zijn eigen manier. Wanneer je mensen bij de wortel pakt en precies weet hoe je iets moet overbrengen, dan zal dit aan het einde van de streep veel efficiënter en effectiever zijn.

Daarnaast is bijvoorbeeld One Minute Coaching ook geen hogere wiskunde. Wanneer je een aantal theorieën onder de knie hebt, is dit heel makkelijk toe te passen op de persoon.

Een ander positief effect van coaching is de afname van psychische klachten zoals stress of een burn-out. Doordat medewerker open en eerlijk over hun gevoel kunnen praten, zal er bij de coach/leidinggevende veel sneller duidelijk zijn wat er aan de hand is. Daarnaast wordt er ook een verbetering gecreëerd in vaardigheden en effectiviteit van de werknemers.

Verder zie ik geen enkele reden waarom coaching geen goede begeleiding zou zijn. Daarnaast kunnen mensen ook in coaching getraind worden, hierdoor hoef je dus ook geen 'geboren coach' te zijn.

Uit dit artikel kan ik dan ook zeggen dat coaching een positief invloed heeft op de organisatie. Zowel het management als de werknemer hebben er baat bij en daarnaast kan coaching in alle lagen worden toegepast.

## Bibliografie

Bennink, H. (2001, 1 maart). *Coaching: theorie, methodiek, praktijk*. Geraadpleegd op 10 oktober 2019, van <https://link.springer.com/article/10.1007/BF03079616>

Nederlandse Orde van Beroepscoaches. (2017, 21 september). *NOBCO - Geschiedenis van coaching*. Geraadpleegd op 10 oktober 2019, van <https://www.nobco.nl/pagina/geschiedenis-van-coaching>

Kessel, L. (2008 juni). *Coaching en supervisie*. Geraadpleegd op 15 oktober 2019, van [https://www.researchgate.net/profile/Louis\\_Van\\_Kessel2/publication/260433639\\_Coaching\\_en\\_Supervisie\\_Werelden\\_van\\_verschil\\_of\\_verwantschap/links/00b7d531456149023b000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Louis_Van_Kessel2/publication/260433639_Coaching_en_Supervisie_Werelden_van_verschil_of_verwantschap/links/00b7d531456149023b000000.pdf)

van der Aar, R. (2016, 19 juni). *One minute coaching | De Fit Groep Verandermanagement*. Geraadpleegd op 20 oktober 2019, van <http://defitgroep.nl/one-minute-coaching/>

van Rooijen, K. (2012 december). *Manier van leren*. Geraadpleegd op 20 oktober 2019, van [https://www.lerenindesocialprofit.be/Leren/Maniervanleren/LE\\_2.7\\_watwerktbijsupervisieintervisiecoaching.pdf](https://www.lerenindesocialprofit.be/Leren/Maniervanleren/LE_2.7_watwerktbijsupervisieintervisiecoaching.pdf)

Riddle, D. (2019, 8 oktober). *How to Use Your Coaching Culture to Improve Conversations*. Geraadpleegd op 1 november 2019, van <https://www.ccl.org/articles/white-papers/implementing-coaching-culture/>

Aarsen, L. (2013 maart). *Opinie: de effectiviteit van coaching ...*. *Tijdschrift voor Coaching*. Geraadpleegd op 9 november 2019, van <https://www.tvc.nl/nl/nieuws/opinie-de-effectiviteit-van-coaching-1-1-1>

Mion, V. (2011). *One Minute Coaching* (5de editie). Amsterdam: Uitgeverij Boom/Nelissen.