

Scale-up versneller dankzij **medewerkerscoaching** *(en hoe je dit een beetje betaalbaar voor elkaar kunt krijgen)* **7 Key Succesfactoren**

**Hoe houd je personeel aan boord, alert
en gemotiveerd in het constante groei- en
veranderproces van je onderneming?**

*Binden, boeien en groeien met laagdrempelige
inzet van coaching van medewerkers.*

**Check de Roadmap met 7 Key
Succesfactoren>>**

gingermood

De slimste weg naar de beste coach

ROADMAP MET 7 KEY SUCCESSFACTOREN

Inleiding

7 Key Succesfactoren

- 1** Maak de businesscase kloppend
- 2** Beschrijf kwantitatieve en kwalitatieve resultaten
- 3** Maak een screeningsoverzicht waaraan het profiel van een coach getoetst kan worden
- 4** Dubbelcheck op veiligheid en vertrouwen
- 5** Presenteer voorselectie op basis van neutraal te beoordelen kwaliteiten en specialisaties van een coach
- 6** Geef medewerker het laatste woord in uiteindelijke selectie
- 7** Evaluer coachtraject op doelen en resultaat

Conclusie

Literatuurverwijzingen & bronnen

INLEIDING

Als ondernemer ga je met je onderneming door allerlei groeifases. Ook je personeel ondergaat meerdere veranderingen. Hoe meer personeelsleden je in dienst hebt, hoe groter de kans dat je te maken krijgt met ontwikkelingen en issues van je medewerkers die effect hebben op hun functioneren. Dat is niet precies waar jij als ondernemer voor doorgeleerd hebt. Maar er is hoop, want met een redelijk bescheiden budget benut je de capaciteiten van je medewerker beter of voorkom je grote financiële schade.

Uit onderzoek van Visma Raet* blijkt dat medewerkers over het algemeen gelukkig zijn in hun werk. Maar dat betekent niet dat je als ondernemer achterover kunt leunen. Je bent je medewerkers namelijk kwijt op het moment dat je onvoldoende aandacht schenkt aan hun behoeften en ambities. Volgens het onderzoek zien bedrijven de noodzaak wel, om continu te ontwikkelen en is er angst voor het verlies van medewerkers en gebrek aan talent, maar mist er **een duidelijke strategie**.

Door als ondernemer coaching onderdeel te maken van het standaard personeelsbeleid verbeter je de inzetbaarheid, steun je de persoonlijke ontwikkeling en het vinden van de juiste balans.

Hoe doe je dit dan?

Je kan er natuurlijk voor kiezen in de organisatie een aantal mensen aan te wijzen of te benoemen tot 'coach'. Je kan kiezen voor interne coaching door niet direct leidinggevend. Dat zijn allebei goede eerste stappen, want voorop staat dat het beschikbaar maken van coaching zorgt voor een coachcultuur en dit kan het effect hebben dat het personeel zich meer betrokken voelt.

In deze Whitepaper behandelen we vooral de derde manier: de externe coach. Dat dat geen aderlating hoeft te zijn, het ook echt meer oplevert dan het kost en hoe je dat regelt hebben we in een roadmap uitgewerkt. Hierin lichten we **zeven Key Succesfactoren** toe van het positief en betaalbaar inrichten van het coachen van medewerkers.

Zeven Key Succesfactoren>>

SUCCESSFACTOR 1:

BUSINESS CASE MOET KLOPPEN

Net als je mooie auto moet je goed personeel ook verzorgen. Je wagen moet regelmatig een apk, een grote een kleine beurt en natuurlijk pak je een keer per maand een wasstraatje mee. Zo is het ook met goed personeel. Hoe beter je ervoor zorgt - door middel van onder andere coaching - hoe langer je ermee doet en hoe effectiever de investering voor je werkt.

Er zijn in ieder geval twee manieren om naar externe coaching van medewerkers te kijken en de business case te bepalen.

1 **Coachen als (apk) onderhoud. Waarbij de investering van een traject gemiddeld 7 à 8 sessies is en ongeveer € 1500 kost***

Een coachtraject van gemiddeld zeven sessies blijkt al effectief en een gemiddelde zakelijke coaching sessie kost rond de €121 (bron: NOBCO benchmark 2020).

2 **Coachen bij uitvalrisico. Alleen ligt er dan een financiële aderlating van € 60.000 op de loer***

Natuurlijk gaat het in veel bedrijven ook heel lang goed, maar elke ondernemer weet dat *troubles* met je personeel je financieel en emotioneel heel veel kan kosten. Op het moment dat een personeelslid uitvalt brengt dat directe (+/- €250 per dag) en indirecte (onder andere verlies van efficiency en vervanging) kosten met zich mee. Dit kan enorm oplopen wanneer het een mentale uitval betreft (*zie kader) en dus bij gebrekkig onderhoud. Helaas wijst de praktijk uit dat de put pas gedempt wordt als het kalf verdronken is. Maar wat als je dat nou niet zou doen? Wat als je het onderhoud een onderdeel maakt van de personeelskosten middels een kosten-batenanalyse.

*Als een medewerker uitvalt resulteert dat in directe kosten, ongeveer 250 euro per dag (bron: ArboNed) en indirecte kosten, verlies aan efficiency en een hoop gedoe dat je afleidt van je hoofddoel, namelijk een goede onderneming runnen. Als je medewerker, bijvoorbeeld te wijten aan werkstress, in een burn-out raakt en thuis komt te zitten is de medewerker gemiddeld tussen de 10 en 14 maanden (+/-294 dagen) uit de running. Die financiële strop kan oplopen tot maar liefst € 60.000. Dan wegen de kosten van gekwalificeerde externe coaching ineens een stuk minder zwaar en is de business case snel rond toch?

SUCCESFACITOR 2:

KWANTITATIEVE ÉN KWALITATIEVE RESULTATEN BENOEMEN

Wat mag je verwachten wanneer je medewerker een coachtraject volgt? Naast van de hypothese uitgaande dat je medewerker overall gemiddeld beter gaat functioneren en dit uiteraard een positief effect heeft op het uiteindelijke bedrijfsresultaat, zijn er andere meer **kwalitatieve opbrengsten**.

Coaching kan helpen bij het ontwikkelen van specifieke competenties of bijvoorbeeld de werk-privé balans verbeteren, wat invloed heeft op het ervaren werkgeluk. Coaching kan ook bijdragen aan het ontwikkelen van een groter gevoel van persoonlijke verantwoordelijkheid en het stimuleren van eigen initiatief, waardoor er een meer oplossingsgerichte manier van werken ontstaat. Dit heeft weer een positief gevolg op de algehele werkrelatie en de binding met het bedrijf en de bedrijfscultuur. Hoewel deze resultaten minder makkelijk kwantificeerbaar zijn vertaald dit zich natuurlijk uiteindelijk in een lager ziekteverzuim en minder verloop van personeel.



SUCCESSFACTOR 3:

EEN COACH MOET ZIJN ALS ZWITSERLAND, VOLLEDIG NEUTRAAL EN ONAFHANKELIJK

Veiligheid en vertrouwen tussen de coach en coachee is vereiste van een effectief coachtraject. Zelfs als de coach betaald wordt door het bedrijf waar de coachee voor werkt mag er geen sprake zijn van belangenverstrengeling of het 'degene die betaalt, bepaalt' adagium. Een coach die is aangesloten bij een beroepsorganisatie onderschrijft de Internationale Ethische code en kan ter verantwoording geroepen worden via een klachtenprocedure. Dit biedt dus garantie op vertrouwelijkheid en onafhankelijkheid.

Om effectieve trajecten te volgen is het belangrijk dat de coachee zich kwetsbaar durft op te stellen, zonder daarin beperkingen te voelen*.

Voorkom de volgende veel voorkomende praktijksituatie:

Omdat coaching geen beschermde titel is, is er een wildgroei aan coaches. Zoals je vaak op de werkvloer ziet zijn er veel goed bedoelende 'ervaringsdeskundigen' die vanuit eigen ervaring anderen willen helpen met inzichten. Leidinggevendenden die coachen of leiders die vanuit expertise praten over hoe zij problemen hebben aangepakt. De zogenaamde adviseurs.

Als coachee met een gericht doel heb je daar meestal niet zo veel aan. Goede coaching is namelijk tweerichtingsverkeer. De coach kijkt naar jou, wat bij jou past en welke leerdoelen jij hebt. Een coach ondersteunt je om de leerdoelen praktisch toe te kunnen passen en creëert een veilige en vertrouwde omgeving. Vanuit die basis kan men leren en ontwikkelen, zonder angst dat de veiligheid in het geding komt.

SUCCESSFACTOR 4:

SCREENING EN PROFIEL VAN DE AANBIEDER

Screening gaat over opleiding, beroepsvereniging, ervaring, visie op bijscholing, inter- en supervisie. De papieren die mensen bezitten geven aan in hoeverre iemand daadwerkelijk een vak heeft geleerd. Met een schatting van 60.000 coaches (Bron: KVK) in Nederland is kiezen voor een betrouwbare coach met de juiste opleidingsachtergrond de eerste check. Er zijn veel verschillende certificeren en de meest bruikbare informatie is of coaches aangesloten zijn bij beroepsverenigingen, zoals de NOLOC, NOBCO en LVSC. Slechts iets meer dan 10% (+/-6500) van de coaches zijn bij een van deze verenigingen aangesloten, dus dat biedt de eerste en snelle schifting.

Naast de certificering is het belangrijk om na te gaan hoeveel werkervaring een coach heeft en in hoeverre coaching de hoofdactiviteit is. Veel coachuren en veel opgedane praktijkervaring, betekent meer kennis van verschillende type mensen en meer kennis van de eigen expertise.

Daarnaast is het van belang dat coaches zelf openstaan voor ontwikkeling en zich blijven bekwamen in het vakgebied. Een ding staat namelijk vast en dat is dat de wereld constant verandert. Coaches aangesloten bij een beroepsvereniging moeten jaarlijks PE-punten (permanente educatie) halen, dus dat geeft een goede indicatie.

Zoveel mensen zoveel wensen. Op basis van opleiding en specialisaties van de aanbieder kan een **profielschets** uitkomst bieden in het maken van een eerste selectie aan geschikte coaches.

SUCCESSFACTOR 5:

PRE-SELECTIE OP BASIS VAN DE FEITEN

Wat goed is voor de een is niet altijd goed voor de ander. In de praktijk blijkt dat bedrijven, managers of geïnteresseerden in coaching in het eigen netwerk rondvragen naar een coach. Ze komen op iemand waar bijvoorbeeld een bekende al een keer goede resultaten mee heeft geboekt. Helaas blijkt echter dat wat werkte voor Bob van Finance, niet altijd effectief is voor de coachvraag van Trudy van Traffic.

“De onderzoeksresultaten spreken in elk geval tegen dat je bijvoorbeeld een HR-directeur of leidinggevende op basis van CV's bepaalt welke coach wordt toegewezen aan welke coachee”. E. de Haan, 2016

Selectie op basis van aanraden van anderen of sec op CV's lijkt dus geen goed idee. Bovendien is het, om een effectief coachtraject zo goed mogelijk te organiseren, ook belangrijk om niet in de val van het similarity effect te trappen. Het similarity effect is dat gelijkheid tussen personen zorgt voor aantrekking tussen beiden, aldus Montoya, Horton en Kircher in 2008. Dit effect staat het op zoek gaan naar de beste, best passende coach in de weg. Om het te ondervangen maak je het beste eerst een selectie van twee of drie preferred coaches op basis van de werkwijze, expertise en andere feiten.



SUCCESSFACTOR 6:

COACHEE HEEFT HET LAATSTE WOORD

Na een selectie van een aantal preferred en goed passende, coaches heeft de medewerker het voor het zeggen. Want wanneer je de Key Succesfactoren volgt kan je ervoor zorgen dat een coachee alleen maar coaches toegewezen krijgt waar hij of zij ook echt iets aan heeft. Door de coachee de final call te geven in de beslissing is de match tussen coach en coachee uiteindelijk optimaal.

Uit onderzoek (De Haan 2016 en de Haan, Grant, Burger & Eriksson, 2016) blijkt dat een van de grootste succesvoorspellers van een coachtraject de coachrelatie is. Dit is de sweetspot, de zo vaak genoemde magische klik, tussen coach en coachee. Die gaat verder dan alleen de persoonlijke band, want het omvat ook in hoeverre coach en coachee afspraken kunnen maken over doelen en taken van het traject. Het blijkt dat hoe persoonlijker de coachvraag is hoe belangrijker de band is tussen coach en coachee.

“Een betere start voor een coachrelatie is de coachee met één of meerdere coaches te laten kennismaken, om zelf de relatie te kunnen inschatten en vooral de mogelijkheid te hebben om binnen die relatie goede afspraken te maken over te behalen doelen en de taken van coaching.” (E. de Haan, 2016)

SUCCESFATOR 7:

PLAN VAN AANPAK OPSTELLEN, MEETMOMENTEN INBOUWEN, REFLECTEREN EN EVALUEREN

“Het sterkst werkzame bestanddeel dat we nu kennen is de coachrelatie, en daarbinnen vooral de overeenstemming die coach en coachee kunnen bereiken over doelen en taken.” E. de Haan, 2016

Los van dat inbouwen van meetmomenten je de mogelijkheid geeft om vast te stellen dat een coachtraject succesvol is, is het an sich maken van een plan van aanpak ook op zichzelf een succesfactor voor een coachtraject.

Hoe kun je meten of een medewerker inderdaad beter is gaan functioneren door de coaching?

- Bij start coachtraject:
 - Eventuele nulmeting, door bijvoorbeeld een quickscan af te nemen en een cijfer toe te kennen aan onderdelen van onder andere de medewerkerstevredenheid, motivatie, betrokkenheid of zelfeffectiviteit.
 - Opstellen ontwikkelplan met doelen én de beoogde resultaten (en uiteraard een zekere mate van flexibiliteit op het proces). De Haan, Grant, Berger & Eriksson (2016) vonden dat coachees die volgens een coachplan werkten een sterkere ontwikkeling lieten zien in competenties.
- Meten van resultaten met behulp van reflectie en evaluatie met medewerker, opdrachtgever en coach:
 - Omschrijven van en reflecteren op het geleerde
 - Beschrijven ontwikkelde vaardigheden
 - Uitlichten verkregen inzichten.
- Na het coachtraject:
 - Check in op continuering beoogde resultaten.
 - Het monitoren van de medewerkerstevredenheid en verzuimcijfers van de gecoachte medewerker.
 - Het zo precies mogelijk meten van de productiviteit en als dat niet mogelijk is bijvoorbeeld kunnen kijken naar motivatie, betrokkenheid of zelfeffectiviteit.

CONCLUSIE

Ok, dus coachen blijkt een effectieve tool om in te zetten in een bedrijf, maar hoe regel je dat dan? Een beetje makkelijk en snel graag. Coachen van medewerkers vraagt om anders kijken naar coachen als middel om medewerkers te ontwikkelen. Vervolgens helpt het om een strategie op te stellen. Wil je je medewerkers coaching aanbieden dan heb je hier een routekaart in handen om dit succesvol te organiseren. Roadmap met zeven Key Succesfactoren:

>>Roadmap met zeven Key Succesfactoren

1. Maak de business case kloppend
2. Beschrijf kwantitatieve en kwalitatieve resultaten
3. Maak een screeningsoverzicht waaraan het profiel van een coach getoetst kan worden
4. Dubbelcheck op veiligheid en vertrouwen
5. Presenteer voorselectie op basis van feiten
6. Medewerker kiest coach op basis van gevoel
7. Evaluer coachtraject op doelen en resultaat

Coaching inzetten op weg naar een toekomstbestendig bedrijf en toekomstbestendige werknemers, kan het nieuwe normaal zijn. Gebruik maken van talenten, een goede balans vinden en de middelen meegeven aan medewerkers is een ondernemingstool waarbij coaching onderdeel is van arbeidsvoorwaarden, duurzame inzetbaarheid en beleid. Zo biedt medewerkerscoaching ondernemers een hulpmiddel om de scale-up fase te versnellen met een onderscheidend en niet te kopiëren concurrentievoordeel in de vorm van supergemotiveerde, ontwikkelende en met de organisatie meegroeïende medewerkers.

Je kan de **roadmap naar succesvolle en betaalbare coaching van medewerkers** natuurlijk ook uitbesteden aan een professionele partij als Ginger mood. In de matchingstool zijn de bovenstaande stappen ingebouwd.

Nieuwsgierig? Neem contact met ons op voor een verkennend gesprek.

085 - 00 90 357 | info@gingermood.nl

LITERATUUR EN BRONNEN

Verder lezen?

Literatuurverwijzingen naar effecten en rendement van coaching:

- Coachen, zeker ook in de pre-escalatie fase, heeft positief effect op gezondheid, psychisch welzijn en leidt tot afname van burn-out risico (Duijts, Kant, Van den Brandt & Swaen, 2007).
- Coaching is een effectief middel bij interventies in organisaties (Tim Theeboom, 2013).
- Een goede klik of match tussen coach en coachee, zal de effectiviteit van het coachtraject verbeteren (Baron & Morin, 2011).
- De belangrijkste voorspeller van een effectief coachtraject blijkt bij uitstek de coachrelatie (De Haan, 2013, 2016). Interessante bevinding na de conclusies van het eerste artikel in 2013 ten opzichte van het tweede artikel in 2016. Van de drie componenten van de ingeschatte coachrelatie of werkalliantie (de overeenstemming over taken, de overeenstemming over doelen, en de affectieve band tussen coach en coachee) blijkt na dieper onderzoek over onderlinge correlatie de klik minder belangrijk dan de overeenstemming over taken en doelen dan in 2013 werd aangenomen.
- "De relatie tussen de coach en de cliënt is strikt vertrouwelijk." Bovendien gaat coachen uit van een niet-hiërarchische verhouding tussen coach en cliënt (Grant en Stober, 2006).
- "Simpelweg omdat coaching ten einde zelfvertrouwen, bewustwording en persoonlijke groei te stimuleren en vergroten alleen plaats kan vinden in vertrouwen, vanuit een veilige basis en gelijkwaardigheid. Eén van de succesfactoren bij coaching is een veilig leerklimaat" (Stoker, 2004).

Effecten van werkgerelateerde coaching (Jones e.a. 2015):

- Werkgerelateerde coaching heeft een bewezen gunstige invloed op de motivatie van de medewerker, het eigen maken van nieuwe vaardigheden en op de geleverde prestaties op het werk. De performance gaat omhoog doordat de persoonlijke leerpunten en inzichten direct toegepast kunnen worden op het werk.
- In een korte tijd veel kan worden bereikt. Uit het onderzoek blijkt dat een klein aantal sessies al een groot effect heeft op het functioneren en de motivatie van de medewerker.
- Uit de studie blijkt dat blended coaching (een combinatie van online en face-tot-face coaching) net zo effectief is als puur face-to-face coaching.

Tim Theeboom (2013) Bianca Beersma en Annelies van Viane, medewerkers aan het departement organisatiepsychologie aan de Universiteit Amsterdam

- Coaching de prestaties van medewerkers verbeteren en dat coaching een positieve invloed heeft op o.a. zelfsturing, welzijn en werkattitudes.

INTERNETBRONNEN

- [Vismae Raet 2020](#)
- [Factsheet NOBCO 2020](#)
- [The effectiveness of workplace coaching: a metaanalysis of learning and performance outcomes from coaching.](#)
- [Het meetbare effect van werkgerelateerde coaching](#)
- ['Klik' bepaalt effectiviteit coaching](#)
- [Helderheid over doelen en werkwijzen](#)
- [Het financiële rendement van coaching](#)
- [Inzicht in het rendement van coaching](#)

DISCLAIMER

In deze Whitepaper gaan we er van uit dat het fundamentele veiligheidsbeginsel en het vertrouwen aan de basis ligt van een succesvol coachtraject. Het makkelijkste om dit te bereiken is inschakelen van een externe coach die aangesloten is bij een branchevereniging.

De inhoud van deze Whitepaper is een manier om naar externe coaching te kijken zoals wij bij Gingermood vinden dat ernaar gekeken moet worden. Onze dienstverlening is hier op ingericht en wordt ondersteund door vele literatuur en praktijkstudies. We hebben ons uiterste best gedaan de inhoud van deze Whitepaper te onderbouwen met bronnen en ook al deze bronnen te vermelden. Mocht je op wat voor manier iets tegenkomen waarvan je een bron mist, schroom niet en laat het ons direct weten. Wij stellen dat enorm op prijs.