TEKST HANS VELTMEIJER
FOTOGRAFIE MARTINE SPRANGERS

V.l.n.r: Dorine Bakker en Carin Termeer / ING, Margreet Steenbeek en Anje-Marijcke van Boxtel (midden) / Schouten & Nelissen

‘JE KUNT IEMAND ZELFREGULEREND MAKEN’

ING wilde haar Business School professionaliseren in coaching. Maar dan wel met als doel om eigen mensen in te kunnen zetten als coach in haar programma’s. Een interne coachingspool is inmiddels in zicht.

Nog net voordat de mondiale kredietcrisis in alle hevigheid losbarstte, besloot ING haar Business School een kwaliteitsimpuls te geven. De coachingsvaardigheden moesten omhoog, stelden Dorine Bakker en Carin Termeer van Leadership Development ING vast. “Er werd wel gecoacht, maar er ontbrak een gezamenlijke visie.” Dat kwam mede door de vele externe coaches die er vaak een verschillende benadering op nahouden.
De handen werden ineen geslagen in Amsterdam-Zuid. Bij een aantal aanbieders werd de vraag uitgezet naar een coachingstraject dat ook nog eens in het Engels, en internationaal gecertificeerd, moest zijn.

‘Je kunt juist effectief coachen op de punten waar mensen wél goed in zijn’

“Het verhaal van co-active coaching van Schouten & Nelissen paste het beste bij ons,” vertelt Bakker. “Dat is erop gericht om ook managers meer op een coachende manier leiding te laten geven aan de toekomstige generaties medewerkers. Zo ontstaat een coachende cultuur in de organisatie waardoor je mensen beter kunt behouden.”
Bij co-actief coachen helpt de coach mensen zichzelf te ontwikkelen. Coachees worden gestimuleerd om zicht te krijgen op de eigen drijfveren, ambities, kwaliteiten en belemmeringen om zo de weg voor hun talent vrij te maken. Schouten & Nelissen heeft een partnerschap op het gebied van deze benadering met CTI (The Coaches Training Institute) uit de Verenigde Staten.
Alvorens met de Amerikanen in zee te gaan, dook Anje-Marijcke van Boxtel – Directeur Coaching bij Schouten & Nelissen – in het wetenschappelijk onderzoek. “Co-active coaching is vooral een methodiek en ik wilde weten of en waarom het werkt,” zegt zij. Op basis van recente onderzoeksresultaten van positieve psychologie, Acceptance and Commitment Theory en management styles ontwikkelde zij haar visie. “In Nederland zijn we al vijftig jaar gewend om te coachen op problemen, maar nu blijkt dat je juist effectief kunt coachen op de punten waar mensen wél goed in zijn. Co-active coaching sluit aan op deze inzichten. Bakker: “Deze wetenschappelijke fundering voor de manier van coachen sprak ons aan.”

Meer feedback

Ook van de korte workshops die de verschillende aanbieders ter introductie gaven, bleek die van het HR-adviesbureau uit Zaltbommel bij de deelnemers een streepje voor te hebben. Bakker: “We vielen toen allemaal al voor de trainer. Een hele stevige Amerikaan die anticipeerde op wat er leefde in de groep en ons aan kon pakken. Dat hadden wij soms wel nodig.”
Nadat de keuze was gemaakt, haastten de opleiders zich om samen met ING de pilot op maat te snijden. ‘Van open opleiding naar in-company verhaal’ was daarbij het motto. Zo werd aan het standaardprogramma een intake toegevoegd. “We wilden daarmee de leerdoelen helder krijgen, zodat de deelnemers wisten waar ze aan zouden beginnen. Samen maakten we een soort contract hoe prettig te leren,” licht Margreet Steenbrink, trainer-coach bij Schouten & Nelissen, toe. “Het ging er vooral om hoe je het coachen bij ING kon toepassen, want veel deelnemende adviseurs en managers waren maar ten dele coach.”
Aan de intake was al een selectie voorafgegaan. Deelnemers konden door hun verantwoordelijken worden voorgedragen. Die moesten zich vervolgens committeren aan de inhoud van de opleiding. Zo bleven er

SCHOUTEN & NELISSEN
TRAINEN | OPLEIDEN | COACHEN | ORGANISATIEADVIES

Schouten & Nelissen is sinds 1980 een toonaangevend trainings- en adviesbureau voor persoonlijke ontwikkeling en organisatieontwikkeling. In de visie van de in Zaltbommel gevestigde HR-specialist worden coachees gestimuleerd om zelf actief aan het roer te gaan staan. 'Door mensen te ondersteunen bij het ontwikkelen van hun zelfsturend vermogen maken zij hun kwaliteiten vrij en zijn zij in staat hun belemmeringen te doorbreken. Nieuw effectief gedrag leidt zodoende tot de gewenste resultaten.' Schouten & Nelissen creëert en ontwikkelt kennis en expertise in contact met de wetenschap en in samenwerking met gezaghebbende bedrijven en beroepsuitoefenaren. Zo geeft het partnerschap met CTI – The Coaches Training Institute – toegang tot maatgevende kennis, trainers en coaches op het gebied van co-active coaching wereldwijd.

vijftien HR-medewerkers over, waarvan een aantal leidinggevenden. Eén daarvan was Dorine Bakker. "Gaat dit wel werken?" vroeg zij zich wat huiverig af toen de pilot van start ging. "Hoe open kun je zijn? Want je moet met je collega's geheimen delen en vervolgens terug naar de werkvloer en het niet over die geheimen hebben. Dat kan ook helemaal fout gaan." Het was een van de commitments en een 'bananenschil' waarover niemand uitgleed. "We hebben met die vijftien mensen een hele vertrouwde sfeer kunnen scheppen en duidelijke grenzen gesteld wat binnen en wat buiten de training gebruikt kon worden. De methodiek stelde ons in staat om dingen discreet te gebruiken."

'Hoe open kun je zijn?'

Er ontstond zelfs 'iets heel goeds', merkte zij. "Je bouwt in die vijf keer dat je bij elkaar bent echt iets op. Aan het einde hebben we heel veel samen bereikt. Zo geven we elkaar nu veel meer feedback." Er valt haar nog iets op: "Het blijkt dat de mensen die tijdens de training het meest open zijn geweest, elkaar nu ook het meest vertrouwen."

Gelijkwaardigheid

Steenbrink deed niet alleen de intake maar ook de intervisiegesprekken na afloop van ieder van de vijf driedaagse onderdelen. "Om een verdiepingsslag te maken in de stof en het coachen gaande te houden. " De deelnemers hadden immers elk twee cliënten gedurende het gehele coachingstraject van zes maanden onder hun hoede. Dat betekende onder meer vier intensieve gesprekken. De intervisie werd gebruikt om te reflecteren op die gesprekken en ervaringen te delen. De twee trainers ('leaders') vulden elkaar aan tijdens de gezamenlijke trainingssessies die op een neutrale plek gegeven werden. "Eén trainer kwam constant terug, de andere was steeds een nieuweling met een geheel eigen werkstijl. Dat maakt dan andere dingen los," legt Van Boxtel uit.
Bij co-actief coachen werken coach en coachee op basis van gelijkwaardigheid en is nieuwsgierigheid minstens zo belangrijk als vakkennis.

'Zij willen de coachingsvaardigheden ook binnen hun functie gebruiken'

"De trainers waren echt een krachtig onderdeel van dit traject," zegt Bakker. "Want ze gebruikten zichzelf om dingen voor te doen. Ze oefenden op echte thema's en voerden realistische coachingsgesprekken met de deelnemers." Die konden dan niet anders dan zichzelf kwetsbaar opstellen. "Het is doing en being," stelt Van Boxtel. "Je leert veel over je grondhouding en laat veel van jezelf zien. Het is spannend om dat samen met collega's te doen."
Er ontstaat 'verbinding'. Het is de meerwaarde van de in-company aanpak, benadrukt Steenbrink. "En omdat je het gezamenlijk doet heb je ook meer kracht om het de company in te trekken." Een voorwaarde is wel dat 'je er volledig voor gaat'. "Dan haal je er het meeste uit en creëer je een band met je collega's."
Steenbrink hield niet alleen de vinger aan de pols bij de voortgang van de deelnemers, maar bewaakte ook het maatwerkkarakter van de training. "De trainers zijn professionele experts. Maar wij moesten ervoor zorgen dat ze de link bleven leggen met de business context van ING. Ze moesten inspelen op ontwikkelingen binnen de bank en bewust zijn van het feit dat de managers in een dynamische organisatie werken met verschillende petten op. Zij willen de coachingsvaardigheden ook binnen hun functie gebruiken en niet alleen als coach."

Carin Termeer was ook een van de deelnemers. “Met bepaalde collega’s zou ik nooit zo samenwerken zoals nu, als ik de training niet had gehad,” kijkt zij terug. “We zijn nu open en eerlijker en geven elkaar eerder feedback en vertrouwen.”
Ze noemt de resultaten van het coachingstraject ‘verrassend’. Zo was telefonisch coachen een beetje not done, maar blijkt het met de nieuwe onomwonden aanpak wel te werken. “Dat is handig, gezien het internationale karakter van ING.” En er bestaat nu een ‘gezamenlijke visie en coachingstaal’. Ook hebben de coaches aanzienlijk minder sessies nodig dan voorheen. Mede dankzij een van de vaardigheden die de coachees hebben geleerd: het stellen van ‘powerful questions’. Zo wordt bij de coachee direct tot de kern doorgedrongen; waar gaat het om, wat wil je echt? Als mensen weten wat ze willen, gaan ze dat ook ontwikkelen, is immers de theorie. Nog een belangrijke vaardigheid: het benoemen wat je ziet gebeuren bij een ander. Bakker: “Dat zijn hele effectieve en krachtige instrumenten die je als coach, maar ook als manager in kunt zetten.”
En in dat laatste zit hem ook een winstpunt. Want de deelnemers waren over het algemeen maar ten dele coach van beroep, en vaker adviseur of manager. “Velen hebben een slag gemaakt van adviseren naar coachen,” concludeert Steenbrink. Als voorbeeld geeft zij de adviseur die een high potential op gesprek krijgt over zijn volgende stap. “Dan kun je hem gaan adviseren, maar je kunt het ook als vraag oppakken en een coachingsgesprek houden.”
“Je kunt iemand zelfregulerend maken,” vult Van Boxtel aan. “Zodat de TomTom aanstaat voor de vier stappen hierna. Daarom is dit zo’n effectieve en snelle aanpak.”

Coachingcultuur

Termeer heeft er dankzij de training een vaardigheid bijgekregen. “Ik kan nu coachen en ben coach in het programma van de ING Business School. Voorheen deden externe coaches dat. En ik heb een betere samenwerking met collega’s.” Ook heeft zij dankzij de zelfontdekkingsreis tijdens de trainingen veranderingen doorgevoerd waarvan de wens al langer latent aanwezig was.
Bij ING wordt de pilot die in november vorig jaar werd afgerond, nu geëvalueerd. “Het is de bedoeling om ermee verder te gaan,” zegt Termeer. Want er zijn grotere plannen die al langer leefden bij het HR-management: een interne coachingspool. “Zo krijgen we meer grip, meer expertise en bovendien een kostenbesparing op externe coaches,” schetst Bakker.
“ING is heel vooruitstrevend en juist in deze tijd is het een goede investering,” aldus Van Boxtel. “De interne coachingspool maakt optimaal gebruik van de eigen kwaliteiten.”
Bakker verwacht dat de pool er wel komt, en niet alleen vanwege kostenefficiëntie maar ook op inhoudelijke gronden. “We hebben een business case opgesteld die nu wordt beoordeeld door de beslissers. Het commentaar dat we krijgen is dat het allemaal zo logisch klinkt. Waarom hebben we dit niet eerder gedaan, krijgen we te horen.”
De coachingspool wordt een belangrijke pijler voor een nog hoger doel: een coachingcultuur binnen ING. “In feite wil je zo je hele HR professionaliseren.”

Het traject

De vaardigheden van de coaches aan de ING Business School moesten omhoog, maar dan wel vanuit een gezamenlijke visie. De keus viel op het ‘co-actief coachen’ van Schouten & Nelissen. Vijftien HR-specialisten, waarvan drie leidinggevenden, deden uiteindelijk mee aan het programma dat vijf workshops van elk drie dagen behelste: Fundamentals, Fulfillment, Balance, Proces en In the Bones. Na elk onderdeel was er een intervisiegesprek en gedurende het gehele traject van zes maanden begeleidden de deelnemers twee cliënten. Dat waren collega’s en of mensen uit de eigen kennissenkring.

- Als resultaten worden genoemd:
- De gemeenschappelijke visie en ‘coachingstaal’.
- Het professioneler werken als coach, adviseur en leidinggevende.
- De verdieping in de onderlinge samenwerking.

Ook de voorafgaand aan het traject geformuleerde doelstellingen zijn behaald:
De deelnemers hebben uitstekende coachingsvaardigheden.
Deze coachingsvaardigheden zijn met name gericht op het vrijmaken van talent en potentieel van de coachees.
De deelnemers zijn in staat om senior management en young graduates van ING te coachen in hun specifieke werkomgeving en belevingswereld.
De deelnemers hebben een door de ICF (International Coach Federation) geaccrediteerde coachopleiding afgerond en kunnen nu op gaan voor hun verdere certificering.

Over Schouten & Nelissen

Schouten & Nelissen is het toonaangevende trainings- en adviesbureau voor persoonlijke ontwikkeling en organisatieontwikkeling. U kunt bij ons terecht voor training, individuele coaching en organisatieadvies. Gedragsverandering van mensen in organisaties staat daarbij altijd centraal.

Ons uitgangspunt: de kracht van mensen

Wij werken vanuit de overtuiging dat het succes van organisaties wordt bepaald door het persoonlijke succes van de mensen die er werken. Mensen die tevreden en gemotiveerd zijn en zich betrokken en gewaardeerd voelen, presteren immers beter. Ze hebben plezier in hun werk en zetten hun talenten effectief in. Daarom investeren we in de persoonlijke kracht van mensen. We maken mensen bewust van hun eigen kwaliteiten en helpen hen bij het ontwikkelen van vaardigheden en gedrag. Daardoor voelen ze zich zekerder en zijn ze succesvoller. Wat leidt tot sterkere mensen, teams en organisaties.

Persoonlijke ontwikkeling

- Trainingen
- Coaching
- Masters
- E-coaching

Organisatieontwikkeling

- Advies
- Maatwerktraining
- Onderzoek
- Managed Services
- Assessment

SCHOUTEN & NELISSEN

Bezoekadres
Van Heemstraweg West 5
5301 PA Zaltbommel

Correspondentieadres
Postbus 266
5300 AG Zaltbommel

T + 31(0)418 688 666
F + 31(0)418 680 099
E info@sn.nl