

Coaching in de Vlaamse Overheid

Jaarverslag 2015

1. Samenvatting

In een maatschappelijke context waar iedereen zich coach noemt is het belangrijk om te investeren in de professionalisering van het vak. In de context van de Vlaamse overheid gaat het dan vooral over de **professionalisering van interne coaching**. Dit was een eerste focus van 2015. Er werd ingezet op verschillende niveaus:

In samenwerking met de Nederlandse rijksoverheid organiseerden we supervisie voor de interne coaches. Supervisie draagt bij tot de kwaliteit van de dienstverlening, om in de pool te blijven dienen de interne coaches dit te volgen. Ook de vervolgopleiding voor interne coaches ging van start. Een internationale opleiding met Vlaamse en Nederlandse interne coaches, evenals de 'topklas' coaching waar 7 Vlaamse en Nederlandse topambtenaren klaargestoomd worden tot interne coach.

In samenwerking met UGent werd een evidence based onderzoek opgezet rond de effectiviteit van coaching in het kader van leiderschapsopleidingen. De eerste resultaten hiervan werden eind 2015 gepresenteerd op een internationaal congres over coaching.

Een andere focus was **samenwerking**. Interne coaching wil een voorbeeld zijn van een **netwerkorganisatie**, waar grenzen van de eigen afdeling, organisatie, land overschreden worden en expertise en talent ruim gedeeld worden.

Er werd een intense samenwerking opgezet met de interne coaches van de VDAB, de VRT en de universiteit Gent. Zij werden opgenomen in de pool van de Vlaamse overheid. Ook over de landsgrenzen heen werden coaches gedeeld.

Het project e-coaching in samenwerking met FIT bracht ons ook over de grenzen. Leidinggevend in het buitenland krijgen nu ook de kans beroep te doen op een interne coach.

In samenwerking met GSK (Galaxo Smith en Klein) werd een Belgisch netwerk 'interne coaching' opgestart. Een netwerk van publieke en private organisaties die best practices en expertise met elkaar delen.

De Vlaamse overheid werd trekker van een internationale werkgroep 'internal coaching'. Een eerste resultaat van deze werkgroep is een internationale conferentie over interne coaching in 2016.

Zelf deelden we onze kennis en best practices met vele anderen zowel nationaal als internationaal: de Federale overheid, UZ Gent, UGent, netwerk Arteveldehogeschool, In coach (Netwerk interne coaches Frankrijk), EMCC conferentie.... Er verscheen ook een artikel over coaching in De Tijd en HR Square. We werden gevraagd om advies te geven aan de Europese commissie voor het opstarten van interne coaching in hun organisatie en mogelijke samenwerking te exploreren.

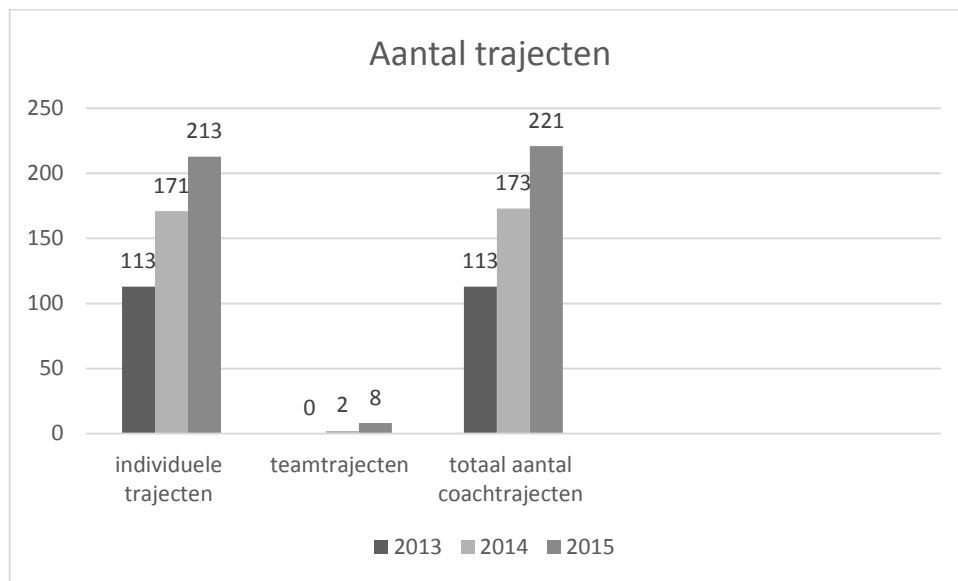
Dit alles is gefundeerd op de 'holdinggedachte'. De interne pool van coaches is daar een prachtig voorbeeld van. Topambtenaren, afdelingshoofden en HRBP's nemen een tweede rol op binnen de Vlaamse overheid en komen uit de 'silo' van hun eigen organisatie en beleidsdomein. Ze zetten hun talent 'coaching' over de grenzen heen in.

En tot slot, wat we het meest deden was **coachen: 221 trajecten** in 2015, waaronder 8 teamcoachings. We coachten leiders van alle niveaus in alle beleidsdomeinen op hun leiderschap. We organiseerden ook ontwikkelgesprekken voor het topkader. Dat deden we samen met de 45 interne coaches uit onze pool. En dat is voor ons de belangrijkste realisatie: Bijdragen aan het **leiderschap 2020** en de bijhorende **waarden** van de **Vlaamse overheid**.

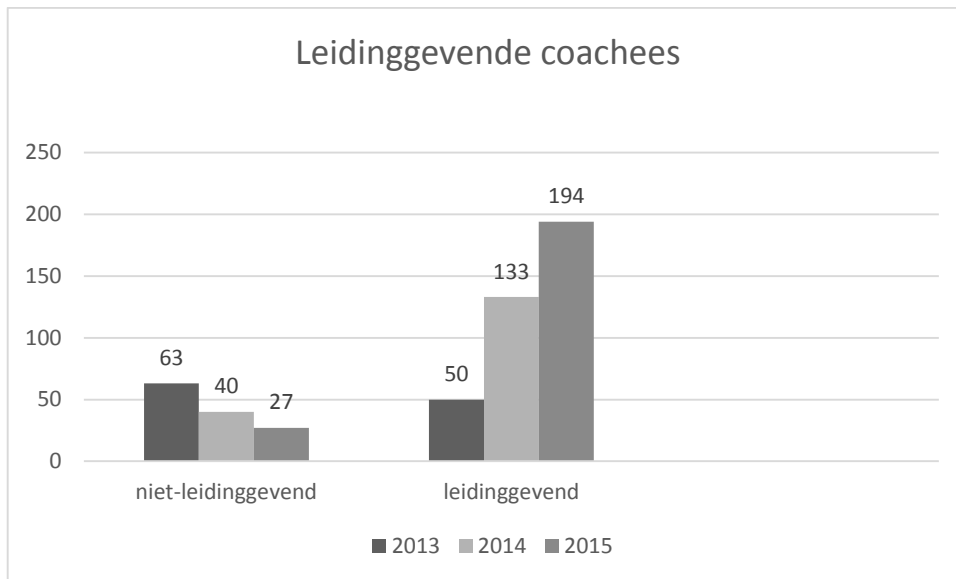
2. Cijfers

In 2015 werden 221 trajecten opgenomen door 43 coaches, verspreid over 60 verschillende entiteiten. Acht van deze trajecten zijn teamcoachings.

In vergelijking met 2014 is dit een stijging met 48 trajecten.

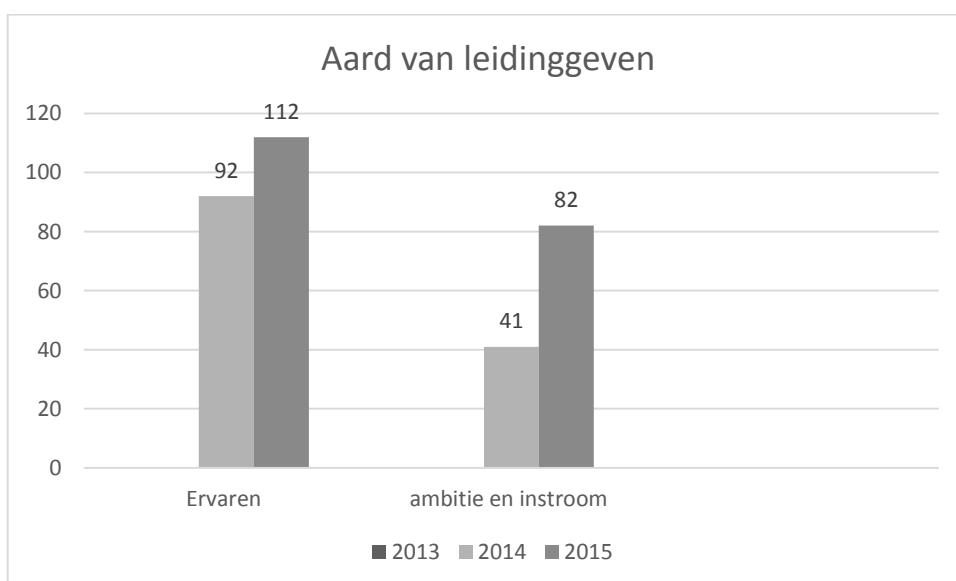


Vanaf 2014 werd coaching sterk gepositioneerd als een instrument om leiderschap in de Vlaamse Overheid te ontwikkelen. Dit geeft een weerslag in de cijfers: 194 trajecten (87%) hebben betrekking op leidinggevendenden, slechts 27 coaches zijn geen leidinggevendenden. Het aandeel van niet-leidinggevendenden daalt dus over de jaren heen aanzienlijk.

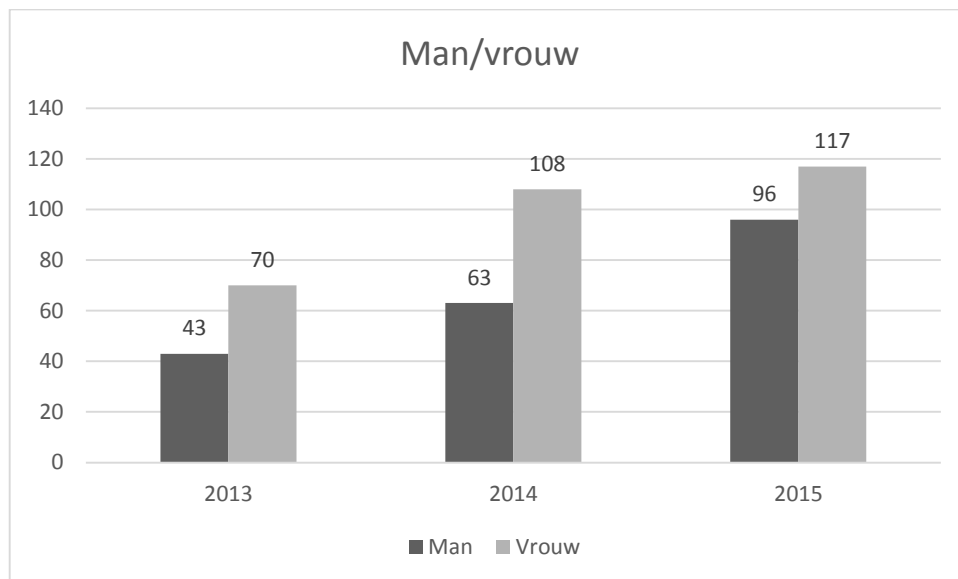


Binnen de groep van gecoachte leidinggevendenden stijgt het aandeel ervaren leidinggevendenden lichtjes, terwijl het aandeel van nieuwe leidinggevendende en mensen met ambitie tot leidinggeven verdubbelt. Daarvoor zijn er twee redenen:

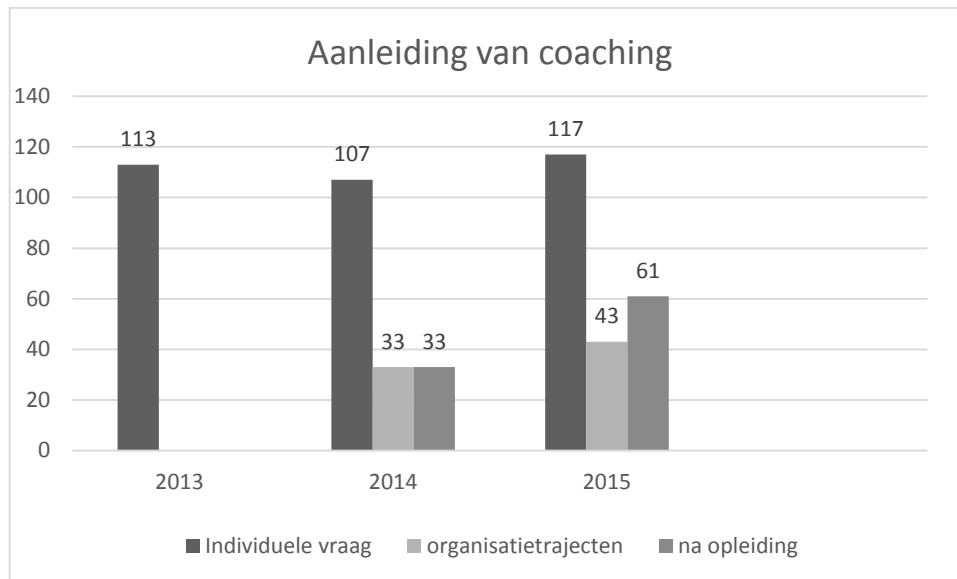
- 1) In het kader van het aanlooptraject van het middenkader werd aan de helft van de deelnemers een coachingstraject aangeboden. Het doelpubliek was dus per definitie mensen die ambitie hadden om een loopbaan als leidinggevendende te ontwikkelen.
- 2) In het kader van het onderzoek van UGent (zie verder) werd aan deelnemers van de workshop prestatie management een coaching na de opleiding aangeboden. Deze doelgroep bestaat uit startende leidinggevendenden.



Op vlak van gender zijn mannen aan een inhaalbeweging bezig. Maakten ze vorig jaar nog 36% uit van de coachees, in 2015 stijgt hun aandeel tot 45%.



Het is ook interessant om te bekijken hoe de vraag tot coaching geïnitieerd wordt. Ook dit evolueert in de tijd: waar in 2013 nog alle trajecten door een individuele aanvrager werd opgestart, slinkt dit aandeel in 2015 tot 52%. Daarnaast zijn er 27% (61) van de trajecten opgestart na een opleiding ic meestal de workshop prestatie management.



19 % van de trajecten worden opgezet in het kader van een organisatietraject. Koploper hierin is het Agentschap Natuur en Bos. In het najaar werd een veranderingstraject rond leiderschap opgezet waarbij elke leidinggevende de mogelijkheid kreeg om een coachingstraject met interne coaches van de Vlaamse overheid te volgen.

De trajecten startten met een kick-off en de coaches zullen na afloop van alle trajecten (ongeveer midden 2016) hun indrukken van de werking van ANB bundelen en een algemene rapportage afleveren zodat het Agentschap meer input krijgt over hun sterke - en ontwikkelpunten in de organisatie.

3. Uitbreiding van de pool van interne coaches

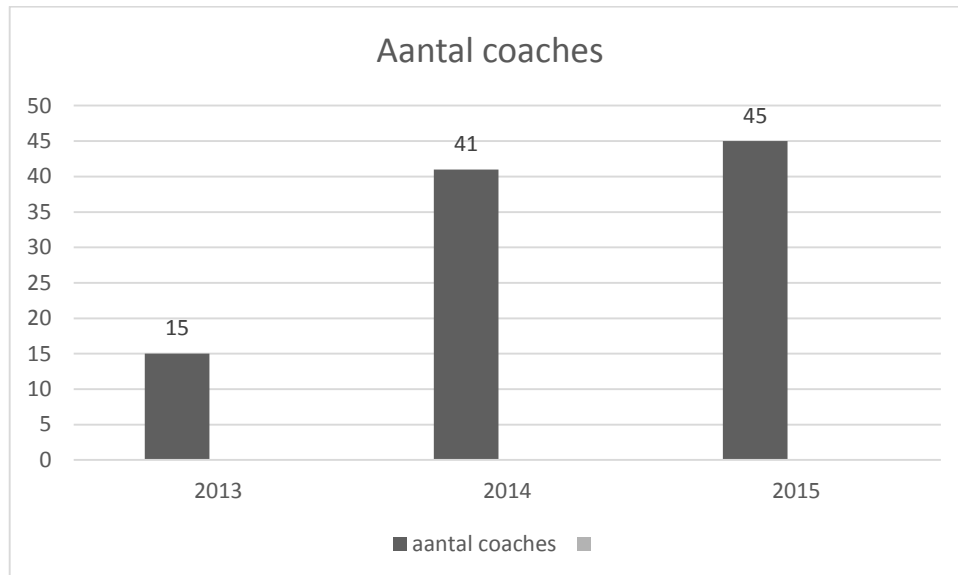
3.1 Het netwerk

Sinds 2013 groeit de pool van interne coaches gestaag verder: in maart 2015 beëindigden 18 personeelsleden de tiendaagse Masterclass (verzorgt door The Coaching Square) en na het afleggen van een proef werden ze in de pool opgenomen. Deze interne coaches zijn voornamelijk afdelingshoofden of senior HR en nemen consequent enkel trajecten op buiten hun eigen beleidsdomein. Slechts 10% van alle coachingstrajecten worden nog in het eigen beleidsdomein opgenomen.

We bouwden ook bruggen naar andere netwerken van interne coaches in de Vlaamse overheid:

Vijf coaches van de VDAB en drie coaches van de VRT vonden in 2015 hun weg naar onze coachingspool. Op deze manier krijgt de netwerkorganisatie van coaching verder vorm:

coaches van het ministerie coachen leidinggevenden van de VRT en de VDAB en hun coaches neem ook trajecten in het ministerie op.



3.2 Topklas coaching

In november 2015 ging het Leertraject voor Executive Coaching voor de tweede keer van start. Dit leertraject is een gezamenlijk initiatief van Intercoach in Nederland en het Agentschap Overheidspersoneel (AgO) in Vlaanderen en is bestemd voor topambtenaren binnen de Nederlandse en Vlaamse overheid die zich willen bekwamen in executive coaching.

De meeste leidinggevenden hebben wel enige coachervaring – vooral met de mensen die ze aansturen. Toch is een expliciete coachrol nog een heel andere, met een eigen gebruiksaanwijzing, die verdieping vraagt ten aanzien van thema's als leren en gedragsverandering. En op vaardigheden als vragen stellen en analyseren. Een coach is immers geen mentor, of raadgever.

Dit traject is erop gericht om ervaren topambtenaren goed voor te bereiden op hun coachrol. De ervaring leert dat vooraf verdiepen in coaching en expliciet reflecteren op de manier waarop je daar zelf invulling aan geeft, maakt dat de coaching meer impact heeft. Zowel voor coachee als voor de coach.

Er zijn 7 topambtenaren die deelnemen aan dit traject. Zij coachen ieder een HRBP uit de Vlaamse overheid.

4 Inzet op de professionalisering van de pool van interne coaches

4.1 De evaluatieformulieren

In 2015 zijn we ook gestart met het opvragen van evaluaties door de coachee. Op basis van 20 ingevulde evaluatieformulieren stellen we vast dat de trajecten een gemiddelde score van tevreden tot zeer tevreden krijgen. De coachees zijn vooral tevreden over het behalen van de vooropgestelde doelen, het leren hanteren van verschillende invalshoeken, de link met de dagelijkse praktijk e.d.

Ook de coach ontvangt deze evaluatieformulieren zodat hij een breder zicht krijgt op het verloop van het traject. We beschouwen deze input maar als een eerste indicatie van de kwaliteit van de gesprekken. Het is vooral belangrijk dat de coach aan de hand van deze input zich verder professionaliseert in de supervisies.

4.2 Supervisie

We zijn van mening dat supervisie een essentieel onderdeel is van de kwaliteitsbewaking van onze coachpool, meer nog dan de evaluatieformulieren. In 2015 werden drie supervisies georganiseerd voor alle coaches (februari, juni en oktober), met een verplichte aanwezigheid van de coaches. Er werd gesuperviseerd door drie ervaren coaches van Intercoach Nederland. Tijdens de supervisie brengen de coaches zelf thema's aan waar ze in de loop van hun coachingsgesprekken op gebotst zijn. Samen met de supervisor en in een kleine groep wordt de case geanalyseerd en worden andere invalshoeken belicht zodat de coach een bredere kijk krijgt op zijn of haar functioneren. Van de gezamenlijke lunchpauze werd ook telkens gebruik gemaakt om de coaches bij te benen met de laatste stand van zaken van het onderzoek, hen een aantal mededelingen te doen ,... De supervisoren brachten verslag uit bij Brunhilde over hun bevindingen.

De totale kostprijs van de supervisie wordt op het budget van het Agentschap Overheidspersoneel genomen.

4.3 Intervisie

In de zoektocht naar handvaten of tools ontdekten we naast literatuur en vragenlijsten (bv leerstijlen Kolb) ook spelvormen en materiaal om op een creatieve manier de vraagstelling te bekijken of open te trekken. Daarom werd in februari een intervisie gewijd aan het werken met diverse spelvormen. Naast de juiste vragen stellen kunnen deze zaken immers ook tot

perceptieverruiming leiden.

Zo konden de coaches op zoek gaan naar die zaken die bij de eigen coachende stijl passen waardoor men meer inzicht kon krijgen in het eigen functioneren via onder meer de spellen "Drijfveren", "Brand New Me", "De Baas-spel", "Kwaliteitsspel", de kernkwadranten van Hoffman....

4.4 Vervolgopleiding

In november startte een nieuwe vervolgopleiding waaraan 7 coaches van het netwerk van de Vlaamse overheid deelnemen samen met acht Nederlandse collega's. Deze opleiding bestaat uit 5 opleidingsdagen verzorgd door verschillende docenten, aangevuld met twee supervisiemomenten.

Een beknopte beschrijving van de onderwerpen die aan bod zullen komen: het werken met wat we niet weten, improviseren bij coaching, oplossingsgericht coachen, de coach als acteur, systemisch coachen. De opleiding loopt tot maart 2016. De bedoeling is in aansluiting op de basisleergang nieuwe concepten en methodieken aangereikt te krijgen. Daarbovenop krijgen de deelnemers de kans zich als persoon verder te ontwikkelen in hun rol van coach zodat ze meer ruimte durven nemen voor een eigen benadering.

Deze vervolgopleiding zal na afloop geëvalueerd en eventueel bijgestuurd worden opdat ze herhaald kan worden voor andere geïnteresseerde de coaches.

De helft van de opleidingskosten werd op het budget van het Agentschap overheidspersoneel genomen.

4.4 Deskundigheidsdagen

In 2015 werden drie deskundigheidsdagen georganiseerd om te investeren in het verdiepen en verbreden van de kennis en vaardigheden omtrent coaching.

Op 6 maart gaf Oscar David een interactieve lezing over het thema 'Macht'

Deze lezing werd gecombineerd met de certificering van de masterclass (2014) en de topklas (2015).

Wie geen macht heeft, loopt niet het risico het te verliezen. Maar wie macht ontbeert, kan er ook niks moois mee creëren. Als we geen macht hebben, kunnen we het niet misbruiken. Maar zonder macht kunnen we ook het verschil niet maken.

Psycholoog en organisatieadviseur Oscar David gaf de coaches inzicht in de werking en dynamiek van macht. In vaak zeer persoonlijke verhalen ging hij op zoek naar de vele puzzelstukjes die samen het fenomeen macht vormen. Daarnaast introduceerde hij drie

vormen (macht 1.0, 2.0 en 3.0) van macht die als een rode draad door de lezing liepen en ook terug te vinden zijn in het gelijknamige boek dat hij hierover schreef. 'Macht! van instinct tot integriteit' was een inspirerende sessie over een fascinerend thema waar iedereen mee te maken heeft maar waar tegelijk nog zo veel onbekend over is.

Wim De Keyser leidde ons op 19 juni in in de wereld van het 'psychodynamisch perspectief'.

Wim is actief in coaching en consulting en is onder meer verbonden aan de Ashridge business school. Hij nam de coaches mee in hoe we bewust kunnen omgaan met wat we niet weten.

Gebeurtenissen, gevoelens, gedachten en gedragspatronen die zich buiten het bewustzijn bevinden, kunnen een significante invloed hebben op wat personen doen en hoe ze zich gedragen. In een coaching context kan constructief gebruik worden gemaakt van deze onbewuste mentale en emotionele fenomenen. Er werd in gegaan op wat relevant kan zijn, wat de beperkingen zijn en hoe men als coach zowel voor zichzelf als voor de coachee kan werken met deze mogelijke bronnen van waardevolle informatie.

De derde deskundigheidsdag belichtte op 27 november het thema burn-out.

Joost Flores (preventieadviseur psychosociale aspecten, IDEWE, momenteel vervanger van Undine Korthout) en Annelies Antheunis (Beleidsmedewerker welzijn op het werk, AgO) namen de coaches mee op sleeptouw.

Coaches zijn evenzeer vatbaar voor een burn-out als hun coachees of de medewerkers van hun coachees. Burn-out is dan ook meermaals het onderwerp van coachingsgesprekken.

Tijdens deze interactieve sessie werd duiding gegeven bij het begrippenkader (Wat moeten we weten over burn-outs? En wat is het verschil tussen een burn-out en een depressie?) maar ook bij de specifieke context van de Vlaamse overheid (Hoe zit het met burn-out bij de Vlaamse overheid, welke zijn gekende cijfergegevens en bij welke actoren kan men terecht bij een burn-out?) om tenslotte te eindigen met de link tussen de coachingsactiviteiten en burn-out (Hoe kunnen we leidinggevend nog beter coachen als burn-out het thema is van de gesprekken? Welke tools zijn er waarop we kunnen terugvallen?)

Dat de deskundigheidsdagen inspirerende momenten zijn blijkt uit het enthousiasme tijdens de sessies zelf maar ook uit de initiatieven die daaruit voortvloeien. De coaches geven positieve feedback over de deskundigheidsdagen en geven aan dat extra tijd om op deze onderwerpen in te gaan geapprecieerd zou worden. Zo worden intervisies op eigen initiatief van de coaches opgebouwd rond de onderwerpen die in de deskundigheidsdagen aan bod kwamen.

4.5 Tot slot

In het voorjaar hebben we een ondersteuning gekregen van een stagiaire van de Universiteit Gent. Gedurende acht weken heeft Tess Hitchins gewerkt rond de vernieuwing van de website coaching. Deze website bevat nu alle relevante informatie omtrent aanpak, aanvraag van een coachtraject e.d. Ook interne coaches kunnen hier terecht voor informatie omtrent doorverwijzingen, de deontologische code e.d. Trouwens deze deontologische code werd op punt gezet door Tess, die op basis van een analyse van andere beroepscode's een versie, aangepast aan de Vlaamse overheid, heeft opgemaakt.

5. Opleidingen coachende vaardigheden

Naast het inzetten van coaching voor de ontwikkeling van leiderschap, vinden we het ook belangrijk dat er in de Vlaamse overheid een coachend klimaat groeit, waar er open en helder gecommuniceerd wordt.

Dit opzet willen we bereiken door het aanbieden van opleidingen coachende vaardigheden voor twee doelgroepen: enerzijds de leidinggevendenden en anderzijds de medewerkers.

De opleiding coachende vaardigheden voor leidinggevendenden duurt vier dagen en richt zich vooral op hoe leidinggevendenden hun medewerkers op een coachende manier kunnen stimuleren om verder te groeien en zich te ontwikkelen in hun job. Deze opleiding wordt gekaderd in de vier rollen van leiderschap en de waarden van de Vlaamse overheid.

De opleiding coachende vaardigheden voor medewerkers (drie dagen) is vooral bedoeld om een coachend klimaat in de organisatie neer te zetten door in te zoomen op tal van situaties waar iemand op een coachende wijze feedback kan geven. Vb in een teamvergadering, een klant, de leidinggevende e.d.

In het voorjaar werd hiertoe een aanbesteding uitgeschreven waarna beide opleidingen werden toegewezen aan de firma Quintessence.

In 2015 gingen er hiervan drie sessies door, waaronder een zomerklas voor topambtenaren. Elke sessie wordt geassisteerd door een interne coach.

6. Onderzoek i.s.m. UGent

Terwijl coaching in organisaties aan populariteit wint, is het wetenschappelijk onderzoek naar de ontwikkelingsvorm duidelijk onderontwikkeld. Het gebrek aan degelijk onderzoek naar coaching kan voor een aanzienlijk deel toegewezen worden aan de complexiteit die dergelijke studies kenmerkt. Het resultaat is dat er weinig geweten is over (1) de effectiviteit van coaching ('werkt het of werkt het niet'), (2) waarom coaching al dan niet werkt ('wat gebeurt juist in coaching waardoor mensen beter zouden presteren'), (3) de modaliteiten van coaching ('zijn er technieken en omstandigheden die coaching effectiever maken), (4) de ROI van de coachinginvesteringen die organisaties maken en hoe die optimaliseren.

Omdat het Agentschap Overheidspersoneel belang hecht aan evidence based instrumenten en omdat we als Vlaamse overheid ook willen bijdragen tot de professionalisering van coaching werd in samenwerking met het departement personeelsbeleid, arbeids- en organisatiepsychologie (UGent) een onderzoek opgestart omtrent *'de rol van coaching voor de ontwikkeling van performance management vaardigheden bij startende leidinggevenden'*. Dit onderzoek werd uitgevoerd door dr. Bernd Carette onder leiding van professor dr. Frederik Anseel.

De samenwerking tussen de Vlaamse Overheid en de UGent biedt een unieke opportuniteit om (1) de coachingpraktijk te professionaliseren en (2) ons begrip van het coachingproces verder te ontwikkelen.

Een van de (verondersteld) cruciale elementen van coaching is de gestructureerde reflectie over persoonlijke werkervaringen. Uit ons eigen onderzoek en uit een toenemend aantal internationale studies weten we dat op een gestructureerde manier reflecteren over werkgedrag leidt tot ontwikkeling. Reflectie zorgt ervoor dat voorgaande ervaringen diepgaand verwerkt worden, dat nagedacht wordt over succes en falen, en dat de factoren die bijgedragen hebben tot succes en falen geïdentificeerd worden zodat lessen voor de toekomst kunnen getrokken worden. Coaching kan een instrument zijn voor de medewerker om te ontsnappen aan de dagdagelijkse stroom van activiteiten en te reflecteren over zijn/haar werksituatie. Gegeven het belang van reflectie voor coaching, vormt reflectie het ankerpunt van onze coachinginterventie.

Respondenten van het onderzoek waren de deelnemers aan de workshop Prestatiemanagement omdat deze opleiding doorheen het hele jaar wordt aangeboden, met een basisinhoud en een quasi homogeen doelpubliek i.c. startende leidinggevenden.

In totaal bereikten we een honderdtal respondenten (inclusief controlegroep). Twaalf coaches werden hierbij intensief betrokken.

De eerste voorzichtige resultaten van dit onderzoek werden gepresenteerd op de EMCC (European mentoring and coaching council) in Istanbul.

Het onderzoek loopt nog even door. Eens de definitieve resultaten en conclusies er zijn communiceren we dit breed binnen en buiten de organisatie en gaan we met de mogelijke voorstellen aan de slag.

7. Lezingen en deelname aan netwerken

We investeren niet alleen tijd en inzet naar de ontwikkeling van een professionele pool van coaches, we vinden het ook belangrijk om de coachingsgedachte verder uit te dragen. Daarom werden er in 2015 verschillende lezingen en workshops gegeven, zowel in als buiten de Vlaamse overheid. Hier een overzicht:

Lezingen:

- Studiedag: Instituut voor de overheid/leiderschap
- Zinja
- Incoach-Parijs
- Hr-congres van de overheid
- Inspiratie dag Kessels en Smit Utrecht
- Inspiratiedag VLM
- Evalu8
- EMCC Istanbul
- AP-hogeschool en vzw Emmaus
- UZ-Gent
- Lezing expads – pilootproject e-coaching

Gastlessen

- Instituut van de overheid
- AP hogeschool

Deelname opleidingen

- Macht en leiderschap – Erik van Loo topklas coaching
- Open space leidinggevend – VDAB
- Ridler Report – trends in coaching – Londen
- Universitaire opleiding executive coaching- VU Amsterdam
- Topambtelijke leiderschap – ontwikkelprogramma topkader
- EMCC conference – Istanbul
- Interne coaching – webinar Ikea

Daarnaast maakt het team coaching deel uit van het EMCC – European mentoring and Coaching Council. We bouwen een netwerk uit met interne coaches uit Nederland, Groot-Brittannië, Frankrijk en België zodat kennis en expertise ook internationaal kan uitgewisseld worden.

Tevens zijn we de drijvende kracht achter het Belgisch netwerk voor interne coaching. Hier werken we samen met Proximus, De Post, De Europese Commissie, Euroclear en GSF aan de uitwisseling van kennis, best practices.

8. Wat brengt de toekomst

Uit een trendanalyse over executive coaching blijkt dat interne coaching in organisaties de komende jaren nog toeneemt. Hierin is er naast individuele face tot face coaching een toenemend gebruik van e-coaching en groepscoaching.

De Vlaamse overheid wil state of the art zijn op het vlak van interne coaching en zet in op deze nieuwe evoluties. Het pilootproject e-coaching wordt verder uitgebreid en er wordt samengewerkt met onderzoekers op dit domein.

We hebben via Radar ook een projectleider aangesteld om een visienota uit te werken over groepscoaching en daar een eerste pilootproject rond op te zetten.

Verder oogsten we wat we gezaaid hebben. Het breed uitdragen van het evidence based onderzoek, het verder vormgeven aan het internationale congres ism UK, Nederland en Frankrijk, het mee trekken van het Vlaamse netwerk van interne coaching zijn daar voorbeelden van.

We investeren verder in de pool. De supervisie wordt verder gezet, er komt een voornaam internationaal spreker, we organiseren jaargesprekken,..

Intern willen we ons aanbod nog beter kenbaar maken en een marketingstrategie uitbouwen en hebben we de ambitie om vanuit coaching beleidsvoorstellen te genereren voor het leiderschap in de Vlaamse overheid en het realiseren van de 'holdinggedachte'.

Brunhilde Borms – coördinator coach – Expertisecentrum Agentschap Overheidspersoneel

Chris Gadeyne – expert interne coach – Expertisecentrum Agentschap Overheidspersoneel

Leen Vinck – expert interne coach – Informatie Vlaanderen

www.bestuurszaken.be/coaching