

Nederlandse politie



Ontwikkeling van medewerker en organisatie

R. Boom

Nederlandse politie



Ontwikkeling van medewerker en organisatie

R. Boom

Begeleidende docent: Dr. Richard van de Loo

Meelezende docent : Dr. Hans van Buuren



Alba University

Afstudeerrichting Master of Coaching Science

Waddinxveen, November 2010

VOORWOORD

Deze scriptie is geschreven ter afsluiting van de Master of Coaching Science aan de Alba University te Veldhoven. Voor het schrijven van deze scriptie heb ik onderzoek gedaan naar twee onderwerpen die op dit moment volop in de belangstelling staan: vitaliteit en coaching. Dit rapport is een eerste aanzet om deze twee samen te brengen.

Het rapport besteedt aandacht aan het contextspecifieke karakter van het bevorderen van vitaliteit van de Nederlandse politieorganisatie. Reden hiervoor is de maalstroom van maatschappelijke ontwikkelingen waarin de politie terecht is gekomen en die de politieorganisatie en medewerkers voor belangrijke uitdagingen stellen. Vraagstukken rondom de veranderende arbeidsethos, diversiteit, vergrijzing en de inzetbaarheid van medewerkers nopen de politie om haar bakens te verzetten. De Nederlandse politie moet inspelen op een veranderende omgeving en streven naar het zijn van een vitale organisatie. De vraag rees bij mij hoe coaching hieraan kan bijdragen. Het doel van dit onderzoek is het verschaffen van inzicht in de mogelijkheden van coaching ten behoeve van het behouden en creëren van vitale medewerkers in een vitale politieorganisatie.

Het schrijven van deze scriptie heb ik als een leerzame tijd ervaren. Graag wil ik van deze gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken. Ten eerste mijn scriptiebegeleider, dr. Richard van de Loo. Hij heeft mij geholpen een juiste structuur aan te brengen in mijn scriptie en heeft goede ideeën aangedragen, waardoor ik gestimuleerd werd mijn scriptie op een hoger niveau te brengen.

Ten tweede mevrouw Helma Boerboom voor de gelegenheid die zij mij bood om bij het project 'Vitale loopbaan', van het Landelijk Programma HRM Politie Nederland, aan te sluiten. En natuurlijk de HRM-professionals, de deelnemers van het landelijk overleg loopbaanadviseurs Nederlandse politie, die bereid zijn gevonden om aan dit onderzoek deel te nemen. Vervolgens mijn collega Steven de Groot voor de brainstormsessies en aanwijzingen om grip te krijgen op het onderwerp vitaliteit en mijn 'maatje' Ton Heesen voor zijn kameraadschap die mij gemotiveerd heeft om binnen het geplande tijdspad tot een afronding te komen.

Ten slotte het thuisfront. Mijn vrouw Lucia die mij de tijd en liefde gaf om mijn eigen pad te volgen.

Waddinxveen, November 2010

Rob Boom

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING.....	1
1 INLEIDING.....	3
1.1 Aanleiding.....	3
1.2 De Nederlandse politie.....	4
1.3 Vitaliteit.....	5
1.4 Doelstelling	6
1.5 Vraagstelling	6
1.6 Opbouw van het rapport	6
2 VITALITEIT	7
2.1 Omgeving	7
2.2 Organisatie	8
2.3 Kenmerken van de vitale organisatie	10
2.4 Medewerker	16
2.5 Kenmerken van de vitale medewerker	18
2.6 Samenvattend	21
3 COACHING	22
3.1 Coaching in historisch perspectief	22
3.2 Definiëring van coaching	25
3.3 Begeleidingsvormen binnen Coaching	27
3.4 Soort Coaching	29
3.5 Effectieve inzet Coaching	32
3.6 Samenvattend	33
4 VERANTWOORDING VAN DE ONDERZOEKSOPZET	34
4.1 De keuze voor onderzoeksopzet onderbouwd	34
4.2 Onderzoeksmodel	35
4.3 Gekozen technieken	35
4.4 Relevantie van het onderzoek.....	37
5 DE VITALE POLITIE ORGANISATIE	39
5.1 Documentanalyse	39
5.2 Enquête	49
5.3 Interviews.....	53
5.4 Samenvattend	60
6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	62
6.1 Conclusies.....	62
6.2 Aanbevelingen.....	66
LITERATUURLIJST	68
BIJLAGEN	74
BIJLAGE A VRAGENLIJST	75
BIJLAGE B ENQUÊTE RESULTATEN	83
BIJLAGE C VITALISERENDE COACHING	89

SAMENVATTING

In haar visie op werkgeverschap toont de Nederlandse politie de ambitie een vitale organisatie te willen zijn. Een vitale organisatie is gericht op het duurzaam inzetbaar maken van medewerkers, zodat zij in staat zijn om een blijvende bijdrage te leveren aan de strategische ambities van de organisatie. Een vitale medewerker is zijn eigen leider en neemt zelfstandig beslissingen. Het gaat hierbij om persoonlijk leiderschap. Dit onderzoek toont aan dat de politieorganisatie haar ambitie in de praktijk nog verre van heeft waargemaakt. De politieorganisatie moet van een statische organisatie (hiërarchie en regels) groeien naar een dynamische organisatie, waarbij ruimte is voor de toenemende expressie van de medewerker. Het onderzoek toont aan dat flexibele, multidisciplinair samengestelde teams waarin jong en oud samenwerken de vitaliteit van de organisatie en medewerkers ten goede komt. Het verdient aanbeveling te onderzoeken hoe dit in de politieorganisatie vorm te geven.

De vraag rijst, of en hoe coaching kan bijdragen aan het proces van persoonlijke, professionele en organisatorische zelfvernieuwing. Over de term coaching bestaat veel begripsverwarring in de theorie en de praktijk. In dit onderzoek is coaching gedefinieerd als een verzameling van verschillende vormen van begeleiding van een niet-klinische populatie gericht op de persoonlijke ontwikkeling van het individu, waarbij deze ontwikkeling ook ten goede komt aan de ontwikkeling van de organisatie. Het gaat hierbij om het bereiken van doelen en het verbeteren van prestaties in het werk en privé-leven door middel van het vrijmaken en maximaliseren van iemands potentiële kwaliteiten. De begeleiding heeft de intentie om het zelfsturend leren en de persoonlijke groei van het individu en de verantwoordelijkheid voor het eigen handelen te bevorderen.

Dit onderzoek toont aan dat de politieorganisatie zich voldoende bewust is van de bruikbaarheid van coaching, maar dat deze nog onvoldoende wordt ingezet. Coaching is 'nog' niet, zoals opleiding, verankert in de politieorganisatie. Om coaching als HRM-instrument goed te positioneren is het noodzakelijk dat er een gemeenschappelijk begripkader komt, waarin coaching wordt uitgewerkt. Het verdient aanbeveling om dit gemeenschappelijke begripkader aan te laten sluiten op de vier dimensies van vitaliteit: lichamelijk, sociaal-emotioneel, cognitief en spiritueel. Het verdient tevens aanbeveling onderscheid te maken in twee niveaus van coaching: gedrag en existentie.

Volgens de HRM-professionals heeft de politieorganisatie vooral behoefte om de organisatieontwikkeling en de ontwikkeling van de medewerker op persoonlijk en professioneel vlak met coaching te ondersteunen. Bij organisatieontwikkeling gaat het om thema's als organisatiecultuur en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Duurzame inzetbaarheid betreft enerzijds het kwalitatief inzetten van alle politiemedewerkers en

anderzijds het vergroten van de inzetbaarheid van oudere politiemedewerkers. De CAO bespreking 2010 – 2011 bevestigt het belang van het vergroten van inzetbaarheid in bredere zin. Het gaat om vergroting van bekwaamheid, geoefendheid en vitaliteit van medewerkers.

Bij de ontwikkeling van de medewerker op persoonlijk en professioneel vlak is feedback, zowel voor de leidinggevende als uitvoerende medewerker, het centrale thema om de Nederlandse politie vitaler te maken. Feedback op de samenwerking, feedback op beslissingen en gedrag, feedback op de omgang met emoties, feedback op prestaties en ontwikkeling en de mate waarin hulp wordt geboden bij het herkennen van mogelijkheden om op het werk te leren. Het gaat om gedrag en motivatie, om persoonlijke effectiviteit en persoonlijk leiderschap.

De politieorganisatie heeft behoefte aan interne coaches die de politieorganisatie begrijpen. Gezien de complexiteit en weerbarstigheid van de politieorganisatie, moeten hoge eisen gesteld worden aan de persoonlijkheid en het vakmanschap van de coach. De aanbeveling is om dit te realiseren met hoog opgeleide full- of parttime coaches. Het verdient aanbeveling om op landelijk niveau een coachingpool in te richten. Dit kan onder de vlag van het momenteel in oprichting zijnde Politie Diensten Centrum.

1 INLEIDING

1.1 Aanleiding

Ontwikkelingen en trends in de samenleving stellen organisaties en werknemers voor belangrijke uitdagingen. Tot de jaren zeventig van de vorige eeuw heerst het moderne arbeidsprincipe. De samenleving is in dit principe een arbeidsbestel waarin alles draait om arbeid (Spijkerman & Admiraal, 2000). Mensen kunnen zich financieel handhaven omdat ze een baan hebben. De mens beschouwt arbeid voornamelijk als een noodzaak voor het brood op de plank en zoekt de kwaliteit van het leven vooral in de privé-tijd (Hoogendijk, 2007). De heersende visie is: 'mensen ervaren hun leven als zinvol doordat ze werken'. Het arbeidsethos is de door het protestantisme gevoede puriteinse ideologie, om op religieuze/morele gronden hard te werken (Spijkerman & Admiraal, 2000)

Het arbeidsethos van de onbewuste, onberedeneerde drang tot arbeid als een heilig goed op zich, is langzaam maar zeker aan het verdwijnen (Hoogendijk 2007). Het maakt plaats voor de postmoderne gedachte dat arbeidsmotivatie van binnenuit komt. De nadruk komt steeds meer te liggen op humanisering van de arbeid: autonomie, authenticiteit en ontplooiingsmogelijkheden (Spijkerman & Admiraal, 2000). De mens vat arbeid vooral op als zelfrealisatie en zelfontplooiing (Hoogendijk, 2007). Door de toenemende behoefte aan zelfontplooiing wordt de kwaliteit van leven ook van belang voor het arbeidsdoel (Spijkerman & Admiraal, 2000). Werk moet niet alleen nuttig zijn, maar ook zinvol.

We bevinden ons in een overgangsfase, waarin de een nog het moderne en de andere al het postmoderne arbeidsprincipe hanteert (Hoogendijk 2007). We praten hier in feite over twee verschillende rationaliteiten: een instrumentele en een meer waarderende, relationele, rationaliteit (Duijn van, 2007). De instrumentele rationaliteit kent als enige relevante waarde het 'nut' - het 'hoe'. Alle activiteiten, mensen en middelen zijn hier slechts middelen ten dienste van niet ter discussie staande doelen. Waartoe de middelen worden benut blijft in het duister. In de relationele rationaliteit staat de 'zin' - het 'waartoe' centraal. Het gaat hierbij om de authentieke waarden en principes waaraan men zich in vrijheid verbindt.

Ook de organisatie waar ik werk, is de bakens aan het verzetten. In de nota 'Politie in Ontwikkeling' komt dit duidelijk naar voren. De Nederlandse politie moet inspelen op een veranderende omgeving en streven naar het zijn van een vitale organisatie (Brekelmans et. al., 2008). Op zich vormt dit de aanleiding om een praktijkgericht onderzoek uit te voeren met als doel inzicht te verschaffen, of coaching bij kan dragen aan het bevorderen van de vitaliteit van de Nederlandse politie.

1.2 De Nederlandse politie

De politie is terechtgekomen in een maalstroom van ontwikkelingen en opereert in een omgeving die sterk aan verandering onderhevig is. (Welten, 2005). Het maatschappelijke proces van modernisering heeft de verhoudingen tussen overheid en burgers drastisch veranderd. Bij burgers is een grotere gevoeligheid ontstaan voor problemen van criminaliteit en veiligheid. De beleefde onveiligheid en de complexiteit ervan hebben onder andere geleid tot steeds sterker uiteenlopende en hogere eisen aan de politie. Dé burger bestaat niet. Korpsen realiseren zich inmiddels dat diversiteit van levensbelang is nu de samenleving zich lijkt op te splitsen in vele groepen mensen. Volgens het Landelijk Expertise Centrum Diversiteit (2009) is het gevaar voor de politie aanwezig dat zij bepaalde groepen uit het oog verliest en door hen vervolgens niet meer wordt gezien als 'hun politie'.

Diversiteit heeft een intern en extern gerichte dimensie (Landelijk Expertise Centrum Diversiteit, 2009). Intern gaat het over het creëren en onderhouden van een omgeving, waarin alle personeelsleden zich op een vanzelfsprekende manier ontwikkelen. Hierdoor kunnen zij optimaal bijdragen aan de doelen van de politie. Het gaat hierbij om een evenwichtige mix van talenten. Zowel intern als extern gaat diversiteit over integriteit in houding en gedrag. Op dit vlak bestaan geen organisatorische grenzen. De politiemedewerkers moeten in staat zijn alle doelgroepen uit de samenleving te bedienen.

De Nederlandse politie telt meer dan 50.000 medewerkers. Al deze medewerkers zijn van cruciaal belang om te voldoen aan de veranderende eisen die aan de politie worden gesteld (Aalbersberg & Gaastra, 2008). De politieorganisatie wordt gekenmerkt door een aanzienlijke toename van het aantal ouderen (Ekamer et. al. 2005). Veroudering van het politiepersoneel heeft consequenties voor de organisatie. Een van de consequenties is het ontstaan van knelpunten bij de inzetbaarheid. Deze knelpunten ontstaan door teruglopende fysieke vermogens, psychische overbelasting, teruglopende motivatie en beperkte flexibiliteit en veranderbereidheid van ouderen.

De inzetbaarheidproblemen van ouderen ontstaan deels uit het niet meer naar behoren kunnen uitvoeren van alle taken. Een minstens zo groot probleem is dat de organisatie de kwaliteiten van veel ouderen niet optimaal benut. De Vries et. al (2005) constateren dat ouderen niet zozeer minder inzetbaar zijn, maar anders inzetbaar: hun kwaliteiten liggen (deels) op andere vlakken dan bij jongeren het geval is. Dit vraagt om een aanpassing, maar niet per definitie om een beperking, van de inzet. Het bevorderen van de mobiliteit tussen de verschillende afdelingen wordt als één van de maatregelen gezien.

Naast het mobiliteitsvraagstuk, heeft de politie de komende jaren te maken met een groot natuurlijk verloop in het personeelsbestand (Aalbersberg & Gaastra, 2008). De vergrijzing van het personeelsbestand betekent niet alleen meer oudere medewerkers, maar op termijn ook een grote uitstroom van ervaren medewerkers (Vries et. al., 2005). In een vrij kort tijdsbestek gaat veel kennis en ervaring verloren. Jonge mensen hebben de ervaren rotten nodig om innovaties te realiseren (Bontekoning, 2005). De expertise om de aanpak op te zetten ligt bij ervaren mensen, terwijl het nieuwe richtinggevoel bij jonge mensen ligt. Nieuwe generaties lijken intuïtief precies te zien waar een organisatie aan vernieuwing toe is. De bewuste logica volgt later.

Uit het generatieonderzoek van Bontekoning (2007) komt sterk naar voren, dat evolutionaire vernieuwingsimpulsen uit generaties zelf komt. Het ondersteunen van dergelijke evolutionaire processen vergt een leiderschap dat gericht is op de zelfontplooiing, of zelfontwikkeling van een groep (generatiegenoten). De politieorganisatie wil in de breedste zin faciliteren dat medewerkers in hun kracht zijn en blijven. Alle interventies zijn erop gericht dat mensen zelf (weer) het heft in handen nemen, dat is vitaliteit (Aalbersberg & Gaastra, 2008).

1.3 Vitaliteit

Het overkoepelende thema 'vitaliteit' is voor de politieorganisatie van doorslaggevend belang.¹ Als de organisatie niet vitaal blijft, boet de politie in aan kracht en energie en verliest de organisatie de verbinding met de maatschappij.

Vitaliteit staat voor het gemak waarmee mensen zich een (andere) professionele rol of een (ander) takenpakket eigen kunnen maken. Vitaliteit staat voor beweeglijkheid van medewerkers binnen de politieorganisatie, of tussen politieorganisatie en partners. Medewerkers zijn nadrukkelijk zelf verantwoordelijk voor hun loopbaan en ontwikkeling (employability). Zij zijn de regisseur van de eigen vitaliteit. De leidinggevendenden hebben de taak dit proces te faciliteren en te stimuleren, in relatie tot de zich ontwikkelende organisatie. De HRM-professional is hierbij die facilitator en transformeert naar coach en adviseur (Aalbersberg & Gaastra, 2008).

Het juist aansturen van medewerkers is van groot belang om tot goede prestaties te komen. De inzet van allerlei HRM-instrumenten kan dit bevorderen. Coaching is één van deze HRM-instrumenten. Coaching, geplaatst in relatie tot vitaliteit, vormt een uitdagend onderzoeksgebied. Wie ga je coachen? Waarop ga je de coaching richten? Welk coachingaanbod moet in welke coachingsvorm worden aangeboden? Het is interessant om vast te stellen, of de HRM-professionals bij het beantwoorden van deze vragen een gezamenlijk consistent beeld hebben.

¹ <http://spl.politieacademie.nl/samenvattingen-van-de-scripties-van-sll4/tabid/342/Default.aspx>
d.d. 30 Maart 2010

1.4 Doelstelling

Inzicht verschaffen in de mogelijkheden van coaching ten behoeve van het behouden en creëren van vitale medewerkers in een vitale politieorganisatie.

1.5 Vraagstelling

Op welke wijze kan coaching bijdragen aan het behouden en creëren van vitale medewerkers in de Nederlandse politieorganisatie? En wat kan coaching bijdragen aan het bevorderen van de vitaliteit van de Nederlandse politieorganisatie?

De centrale vraag is in dit rapport uitgewerkt in de volgende deelvragen:

1. Wat kenmerkt vitale medewerkers en een vitale organisatie?
2. Wat is de werkgeversvisie van de Nederlandse politie over vitaliteit?
3. Wat wordt in de literatuur onder coaching verstaan?
4. Kan coaching als instrument worden ingezet om de Nederlandse politie vitaler te maken?
5. Hoe kan coaching worden ingezet om de Nederlandse politie vitaler te maken?

1.6 Opbouw van het rapport

De inleiding van dit rapport bevat een korte schets van de problematiek van de Nederlandse politie bij het inspelen op een veranderende omgeving en het streven naar het zijn van een vitale organisatie. Hoofdstuk 2 geeft een weerspiegeling van die maatschappelijke veranderingen en definieert het begrip vitaliteit. Het hoofdstuk schetst achtereenvolgens de kenmerken van de vitale organisatie en de vitale medewerker.

Hoofdstuk 3 schetst het historische perspectief en definieert coaching voor dit onderzoek. Het beschrijft de begeleidingsvormen en de soorten coaching. Met de kennis over de problematiek binnen de casusorganisatie en de begripsbepaling rondom vitaliteit en coaching, gaat hoofdstuk 4 in op de verantwoording van de onderzoeks aanpak. Het beschrijft achtereenvolgens de keuze voor de onderzoeks aanpak, de stappen die gezet moeten worden om de doelstelling van dit onderzoek te bereiken, de gekozen methoden uitgewerkt in de documentanalyse, enquête en interviews, en de relevantie van het onderzoek.

Hoofdstuk 5 is gewijd aan de waargenomen situatie in de casusorganisatie. Het beschrijft de situatie ten aanzien van de mogelijkheden van coaching ten behoeve van het behouden en creëren van vitale medewerkers in een vitale organisatie in de praktijk. De conclusies, op grond van het theoretische kader en de waarnemingen, staan verwoord in hoofdstuk 6. Hierin zijn ook de aanbevelingen beschreven.

2 VITALITEIT

Vitaliteit is volgens Diehl et. al (2008) het symbool van dynamiek, de levenskracht en de bezieling van medewerkers en hun organisatie. Het is een bron van innovatie, veerkracht en flexibiliteit. Allemaal eigenschappen die organisaties weerbaar maken en overlevingskracht geven. De wereld om ons heen verandert in een razend tempo en in een wilde stroom is ankeren zinloos en zelf ondermijnend. De uitdaging is om de organisatie zodanig in te richten dat flexibel op veranderingen kan worden ingesprongen. Beheersing en controle, belangrijke elementen die vroeger vanzelfsprekend bij leiderschap hoorden, komen in de lucht te hangen.

De snel veranderende omstandigheden vereisen aanpassing aan die omstandigheden, flexibiliteit en creativiteit. Het gaat hierbij om zowel organisatie, team- en medewerkers niveau. Om de toekomst met vertrouwen tegemoet te kunnen zien is het voor organisaties van belang dat zij de dynamische samenhang tussen de omgeving, de organisatie en de medewerkers kennen en beslissingen baseren op de karakteristieken hiervan (Diehl & Stoffelsen, 2007).

2.1 Omgeving

De bedrijfscontext van de late 20ste en begin 21ste eeuw, die gekenmerkt wordt door een transformatie van een industrieel- naar een kennis-tijdperk, wordt in het algemeen afgeschilderd als een complex, instabiele, chaotische, verwarrende, onduidelijke, stuurlaas gedreven kennisnetwerk omgeving (Voelpel et al., 2003, Burger, 2008). De belangrijkste uitdaging van huidige organisaties is, of het nu een ziekenhuis / politieorganisatie of een zakelijke onderneming is, het reageren op en aanpassen aan veranderende externe omstandigheden (Bennis, 2002). Organisaties, groot en klein, staan in open verbinding met hun omgeving en ze beïnvloeden elkaar wederzijds (Burger, 2008). Om effectief te kunnen zijn is het nodig om een zekere mate van 'passendheid' tussen de organisatie en omgeving te bewerkstelligen. De noodzaak tot veranderen wordt met het jaar groter. Groter omdat het tempo van veranderingen steeds sneller wordt. Groter omdat veranderingen zich steeds vaker gelijktijdig voordoen op alle krachtenvelden van de organisatie. En groter omdat de veranderingen elkaar sneller opvolgen (Diehl et al., 2008).

In haar oratie als hoogleraar aan de Vrije Universiteit in Amsterdam, zet prof. dr. Yvonne Burger een aantal belangrijke ontwikkelingen in willekeurige volgorde op een rij:

- de toenemende globalisering, waardoor organisaties groter en rijker worden;

- de ontwikkelingen op het gebied van ICT, waardoor het makkelijker is om mondiaal te communiceren en in netwerken te opereren;
- de obsessie aan veiligheid, waardoor procedures en voorschriften in organisaties dwingender worden, terwijl er tegelijkertijd behoefte is aan flexibiliteit en creativiteit;
- de opkomst van emerging economies zoals China en India, waardoor loonconcurrentie heviger wordt en arbeidsverhoudingen en gevoelde prestatiedruk in organisaties in Nederland verandert;
- het gestegen opleidingsniveau en het aantal kenniswerkers dat actief is binnen de Nederlandse economie;
- een toenemende behoefte bij individuen en organisaties om een positieve bijdrage te leveren in de wereld;
- de toenemende diversiteit in organisaties, waardoor deze gedwongen worden om na te denken over de implicaties ervan;
- de schaarste die in Nederland aan ruimte, rust en landschappelijk schoon en de behoefte bij mensen om zich (gedeeltelijk) terug te trekken uit het arbeidsproces en verstedelijkte gebieden.

Het hierboven geschetste beeld is een weerspiegeling van een aantal maatschappelijke veranderingen, die gevolgen hebben voor wat speelt in organisaties in de westerse wereld. Organisaties zitten in een periode waarin sprake is van een hoog niveau van economische onzekerheid met sterke en onvoorspelbare sociaal culturele activiteiten en effecten (Voelpel et al., 2003). Ze worden geconfronteerd met ingewikkelde en veeleisende uitdagingen die dynamische capaciteiten voor het beheer van de prestaties en zelfs het overleven van de organisatie vereisen (Beer, 2002, Voelpel et al., 2003, Diehl et al., 2008).

2.2 Organisatie

In de turbulente omgeving van de 21^{ste} eeuw moet de complexiteit van de manier waarop organisaties reageren op de omgeving, overeenkomen met de turbulentie in die omgeving (Volberda, 2005). Een vitale en gezonde organisatie is in staat om flexibel in te spelen op ontwikkelingen van vandaag en morgen. (Diehl et al., 2008). Volberda (2005) citeert Ittner & Kogut om aan te geven dat organisaties lange tijd beschreven zijn als ontwerpmechanismen om onzekerheid af te schermen met als doel de risico's te minimaliseren. De ontwikkeling van flexibele vaardigheden wijst echter op een tegenspraak in deze wijsheid. De waarde van flexibiliteit schuilt volgens Ittner & Kogut in het vergroten van het vermogen van een organisatie om te reageren op veranderende en onzekere omgevingen. De mate waarin een organisatie om weet te gaan met onzekerheid bepaalt hoe vitaal de organisatie is (Diehl et al., 2008).

Hoe onzekerder en onvoorspelbaar de wereld in de beleving is, hoe vaker organisaties pogingen doen om deze werkelijkheid toch te begrijpen (Burger, 2008). Zo is bijvoorbeeld 'scenarioplanning' erg in opkomst bij overheidsinstellingen. Een techniek uit de jaren zeventig die door het opstellen van een aantal toekomstscenario's vat probeert te krijgen op vraagstellingen van vandaag. Conventionele aanpakken als 'scenarioplanning' vertonen echter significante beperkingen als het gaat om veranderingen die elkaar in snel tempo opvolgen (Voelpel et al., 2003). Om klaar te zijn voor onverwachte gebeurtenissen, die een snel ingrijpen vragen, staan organisaties voor de uitdaging een aanpak te ontwikkelen die past bij de immer veranderende omgeving.

Bennis trok als eerste de aandacht weg van de harde prestatie meting in de richting van de meer subjectieve aspecten als identiteit en het vermogen om de omgeving waar te nemen en te begrijpen (MacIntosh et al., 2007). Hij legt de parallel tussen de individuele gezondheid van de medewerker, de gezondheid van de organisatie en organisatieprestaties. Bennis (2002)² en MacIntosh et al. (2007) spreken over *organization health*, Beer (2002) en Voelpel et al. (2003) over *organizational fitness*, Burger (2008) over menselijkheid in organisaties en Diehl et al. (2008) over vitale organisatie. Alle auteurs benadrukken de samenhang tussen de omgeving, organisatie en medewerker. In dit rapport gebruik ik het begrip vitale organisatie. In navolging van Diehl et al. hanteer ik de definitie die de Human Capital Group geeft aan organisatievitaliteit:

Het duurzaam inzetbaar maken van medewerkers, zodat ze in staat zijn om een blijvende bijdrage te leveren aan de strategische ambities van een organisatie.

Door het rekruteren, selecteren en promoten van medewerkers die passen bij de strategische ambities van de organisatie, is de organisatie in staat succesvol op te treden in haar omgeving (Beer, 2002). Na verloop van tijd ontstaat een cultuur die de historische successen van de organisatie versterkt. Het is dan ook niet verrassend dat het management zijn gezag aanwendt om de kernovertuigingen in de cultuur te ondersteunen.

De passendheid geassocieerd met prestaties uit het verleden lijkt tot rigiditeit te leiden (Beer, 2002). In een veranderende omgeving kan de kracht die tot succes leidde vervallen tot een zwakte die leidt tot falen. Danny Miller heeft dit fenomeen de Icarus Paradox genoemd. Icarus, zoals we weten, hechtte vleugels van was en veren op zijn schouders en vloog naar de hemel. Hij vloog hoger en hoger, totdat hij te dicht bij de zon kwam, waardoor de was smolt en Icarus dood in de Egeïsche zee viel. Wat hem deed stijgen was juist de reden voor zijn val.

² A similar version of this paper appeared in General Systems Yearbook 7 (1962): 269-282.

Hetzelfde gebeurt met organisaties (Barkema, 2003). Succesvolle organisaties hebben de neiging om meer geld, status en steun te verlenen aan de medewerkers die ze zien als de basis van hun succes. Medewerkers met andere ideeën nemen in aantal af, waardoor de organisatie homogener wordt. De organisatie verliest zijn gevoel van urgentie en wordt blind voor de kansen en bedreigingen van een veranderende omgeving. Een vitale organisatie speelt adequaat in op de externe- (omgeving) en interne ontwikkelingen (medewerkers) (Diehl et. al., 2008).

2.3 Kenmerken van de vitale organisatie

Een organisatie is als vitaal te kenmerken wanneer de structuur, cultuur en aansturing zijn aangepast aan de huidige en toekomstige context waarbinnen de organisatie opereert (Diehl et al., 2008). Een vitale organisatie start met een structuur die flexibel in kan spelen op externe (maar ook interne) veranderingen. Naast de organisatiestructuur moet ook de organisatiecultuur passen bij deze veranderingen. De cultuur van een organisatie wordt vaak omschreven als de normen en waarden die centraal geformuleerd zijn. Het borgen van vitaliteit als gedeelde waarde in de organisatie vraagt om toewijding om te beginnen bij het management. Zij kunnen immers beweging creëren.

2.3.1 Structuur

Er bestaan verschillende interpretaties van een structuur van een organisatie (Werkman, 2006). In de eerste plaats richten veel auteurs de aandacht op de wijze waarop de organisatie is ingericht om haar doelen te behalen. Behalve deze opvatting van structuur benadrukt een andere benadering de manier waarop mensen en werkprocessen in een organisatie worden gestuurd en beheerst middels een hiërarchische- of besturingsstructuur. In navolging van Volberda (2005) hanteer ik een breed structuurconcept die niet alleen de bestaande verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden over het personeel van de organisatie omvat, maar ook de planning- en controlesystemen, en de procesregulering van besluitvorming, coördinatie en uitvoering.

Het structurele organisatieontwerp kan volgens de typologie van Burns en Stalker uiteenlopen van mechanisch tot organisch, overeenkomstig de mogelijkheden voor adaptieve vaardigheden (Houthoofd, 2001, Robbins, 2007, Volberda, 2005). Een functionele organisatie, gebaseerd op een functionele verbijzondering van activiteiten, veel hiërarchische niveaus en een vergaande opsplitsing van managementactiviteiten, is kenmerkend voor een mechanische structuur (Volberda, 2005). Kastelijn spreekt in zijn boek *'Modulair organiseren doorgelicht'* over het begrip *'multicentrale aspectspecificatie'*, waarbij de macht formeel bij de lijn ligt, maar feitelijk verdeeld is over een groot aantal centra dat gespecialiseerd is in één, of enkele aspecten, bijvoorbeeld personeel-,

huisvesting-, of ICT-aspect (Burger, 2008). Een mechanische structuur wordt veel genoemd als belemmering om soepel om te gaan met omgevingsveranderingen (Werkman, 2006). Er is sprake van een structurele traagheid die zich uit in regels en procedures, uitgebreide planning- en controle systemen, ver doorgevoerde taakspecialisatie en een hoge mate van standaardisatie en formalisatie. Opleiding, training en de mate waarin niet-managers besluitvormingsprocessen beheersen (horizontale decentralisatie) zijn beperkt, terwijl de horizontale samenwerkingsvormen (liaisonmechanismen) die de organisatie telt, sterk zijn geformaliseerd. Dit resulteert in een geringe participatie en delegatie. De effectiviteit van centrale sturing neemt volgens Kastelijn af naarmate de schaal, de diversiteit, de dynamiek, de verwevenheid en de mondigheid binnen een organisatie toeneemt (Burger, 2008).

Tegenover het mechanische staat een organische structuur die kan variëren van de divisievorm tot de project-, of matrixvorm (Volberda, 2005). Het kent weinig lagen in de hiërarchie en kenmerkt zich door een voorkeur voor minimale planning- en controlesystemen. De organische structuur kent een zeer geringe directe procesregulering in de vorm van specialisatie, standaardisatie en formalisatie, terwijl de indirecte procesregulering door training en opleiding goed is ontwikkeld. De horizontale samenwerking in de vorm van laterale relaties tussen decentrale units zijn geminimaliseerd, maar binnen de units juist geïntensiveerd. Delegatie van bevoegdheden naar de decentrale units stimuleert de participatie in besluitvormingsprocessen op hogere niveaus. Kastelijn spreekt over de 'contractuele multi-organisatie': een organisatie samengesteld uit kleinere eenheden van 10 tot 100 mensen met niet meer dan drie hiërarchische niveaus, waar de medewerkers zich herkennen in het primaire proces en die verantwoordelijk zijn voor en belang hebben bij de resultaten, zonder dat ze de relatie met het geheel verliezen (Burger, 2008). Dergelijke organische structuren bieden veel ruimte voor structurele flexibiliteit die nodig is om adequaat in te spelen op de externe (omgeving) en interne ontwikkelingen (medewerkers). Dit sluit goed aan bij het zijn van een vitale en gezonde organisatie, die in staat is om flexibel in te spelen op ontwikkelingen van vandaag en morgen.

2.3.2 Cultuur

Hoewel in de literatuur een overvloed aan theorie en onderzoek verschijnt, bestaat er geen eenduidigheid over het begrip cultuur. Cultuur wordt op veel manieren omschreven variërend van de manier van omgaan met elkaar tot het ideeënsysteem van een groep mensen (Werkman, 2006).

Volberda (2005) citeert Allaire en Firsirotu die, op basis van concepten uit de antropologie, managementwetenschappen onderscheiden die de organisatiecultuur beschouwen als vervlochten met het sociale systeem, en wetenschappers die cultuur opvatten als een conceptueel gescheiden

ideeënsysteem. De eerste groep hanteert een 'adaptationist'-perspectief dat zich concentreert op het patroon van gedragingen tussen de leden van de organisatie. Vanuit het 'adaptationist'-perspectief wordt cultuur gezien als een aspect, dat wil zeggen dat alle deelsystemen binnen de organisatie een culturele dimensie hebben. Dit in tegenstelling tot de tweede groep die zich bedient van een 'ideational'-perspectief, dat veel meer de nadruk legt op onderliggende ideeën. In deze benadering wordt cultuur beschouwd als een deelsysteem dat op analytische wijze kan worden onderscheiden van de andere deelsystemen van de organisatie. Hoewel cultuur niet uit gedragsproducten kan worden gefilterd, kan ze niettemin worden beschouwd als een afzonderlijk conceptueel domein, dat zich in richtingen kan ontwikkelen die niet overeenstemmen met de andere deelsystemen van de organisatie.

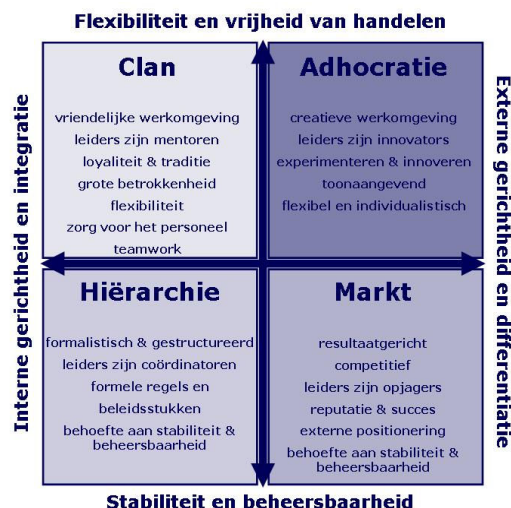
In dit rapport volg ik de tweede redenering waarin de cultuur een weergave vormt van de waarden, of sociale ideeën en de overtuigingen die werknemers met elkaar delen. Het cultuurperspectief veronderstelt dat culturen in organisaties van elkaar verschillen en dat de aard van de cultuur het succes van veranderprocessen bepaalt. Wanneer de organisatiecultuur en/of de normen en waarden van medewerkers te weinig aandacht krijgen, zal een organisatie niet slagen om te veranderen, of zullen de medewerkers zich niet langer kunnen vinden in het door de werkgever gewenste werkklimaat (Diehl et al., 2008) Uit recent onderzoek komt naar voren dat zeven primaire kenmerken samen de essentie van de organisatiecultuur weergeven (Robbins, 2007).

Primaire kenmerken	de mate waarin
Innovatie en risico's nemen	werknemers aangemoedigd worden om innovatief te zijn en risico's te nemen
Aandacht voor details	van werknemers precisie, analyses en aandacht voor details verwacht wordt
Gerichtheid op resultaten	het management kijkt naar uitkomsten, niet naar technieken en processen om die resultaten te bereiken
Gerichtheid op mensen	beslissingen van het management rekening houdt met de gevolgen van resultaten voor de mensen in de organisatie
Gerichtheid op teams	werkactiviteiten georganiseerd zijn rond teams, niet rond individuen
Agressiviteit	mensen agressief en competitief zijn in plaats van soepel in de omgang
Stabiliteit	activiteiten van de organisatie de status quo benadrukken in plaats van groei

Al deze kenmerken staan op een continuüm van hoog naar laag. De term organisatiecultuur slaat op de manier waarop werknemers aankijken tegen de zeven kenmerken, of die kenmerken hen aanstaan, is irrelevant. Het is dus een descriptieve term. Voor een meer systematische indeling van cultuur wordt gebruikgemaakt van het concurrerende waardenmodel van Robert Quinn (Cummings & Worley, 2005, Diehl et al., 2008, Houthoofd, 2001, Muijen, 2003). Quinn brengt de zeven eerder genoemde kenmerken terug naar twee belangrijke dimensies met tegenovergestelde, of concurrerende veronderstellingen:

- interne gerichtheid en integratie versus externe gerichtheid en differentiatie;
- flexibiliteit en vrijheid van handelen versus stabiliteit en beheersbaarheid.

Deze twee dimensies vormen in een assenstelsel vier kwadranten, waarbij elk kwadrant geïnterpreteerd kan worden als de omschrijving van een organisatiecultuur: de *clancultuur*, de *adhocratiecultuur*, de *hiërarchische cultuur* en de *marktcultuur*. Hierbij dient opgemerkt te worden dat deze culturen ideale modellen zijn. Geen enkele organisatie reflecteert een 'puur model'.



Clancultuur

De organisatie richt zich op zorg voor goede interne verhoudingen, gekoppeld aan flexibiliteit, zorgt voor het personeel en klantgevoeligheid. Groepscohesie, teamwork, openheid, inzet en moraal worden sterk gewaardeerd. Het legt de nadruk op participatie, oplossing van conflicten en opbouwen van een consensus. De communicatie is vooral mondeling en informeel. De betrokkenheid van de individuele werknemer bij zijn werk en organisatie staat centraal. In deze cultuur is het geloof dat betrokkenheid resulteert in inzet en toewijding.

Hiërarchische cultuur

De organisatie richt zich op zorg voor goede verhoudingen gekoppeld aan de behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid. Voorspelbaarheid, efficiëntie, respect voor autoriteit, stabiliteit en continuïteit wordt sterk gewaardeerd. Het legt de nadruk op vastleggen van verantwoordelijkheden, procedures, coördinatie van taken, controlemetingen en documentatie. De communicatie volgt de voorgeschreven lijnen en is voornamelijk schriftelijk van aard. In deze cultuur is het geloof dat routine leidt tot stabiliteit.

Marktcultuur

De organisatie richt zich op externe positionering, gekoppeld aan de behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid. De organisatorische waarden zijn hier doorgedreven competitiviteit, besluitvaardigheid, slagvaardigheid, productiviteit en het bereiken van meetbare doelstellingen en targets. Het legt de nadruk op doelverduidelijking, rationele analyses en actie. De communicatie is selectief, op de individuele doelen gericht, en vindt veelal mondeling plaats. In deze cultuur is het geloof dat een duidelijke richting, ofwel strategie, leidt tot productieve resultaten.

Adhocratiecultuur

De organisatie richt zich op externe positionering, gekoppeld aan een grote mate van flexibiliteit en individualiteit. Het is een dynamische organisatie die innovatie, aanpassingsvermogen, creativiteit, alertheid, groei en het verwerven van externe steun sterk waardeert. Het is open cultuur waarin de nadruk ligt op politieke adaptatie, creatieve probleemoplossing en innovatieve verandering. De communicatie is vooral informeel en stroomt in allerlei richtingen. In deze cultuur is het geloof dat werknemers zo betrokken zijn bij hun werk en bij de realisatie van de organisatiedoelstellingen dat controle van bovenaf nauwelijks nodig, of niet mogelijk is. De adhocratiecultuur sluit goed aan bij het zijn van een vitale en gezonde organisatie. De mate waarin de organisatie om weet te gaan met onzekerheid bepaalt hoe vitaal zij is.

2.3.3 Aansturing

Cultuur en aansturing, ofwel leiderschap, zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden: Leiders creëren culturen (Werkman, 2006). Cultuur kan volgens het 'ideational'-perspectief beïnvloed worden om beoogde veranderingen door te voeren. Leiderschap³ is het vermogen om de activiteiten van een persoon, of groep zo beïnvloeden dat bepaalde doelen worden bereikt (Houthoofd, 2001, Muijen, 2003, Robbins, 2007). Wanneer een cultuur disfunctioneel wordt, is leiderschap nodig om de

³ Er zijn auteurs die van mening zijn dat de begrippen leiderschap en management kwalitatief dermate van elkaar verschillen dat deze wederzijds uitsluitend zijn. In dit rapport volg ik de stelling van Muijen (2003) dat er geen fundamenteel onderscheid is tussen leiderschap en management, maar dat het in wezen twee zijden zijn van dezelfde medaille, die van leidinggeven.

groep te helpen de culturele assumpties, de waarden, of sociale ideeën en de overtuigingen die werknemers met elkaar delen, af te leren en nieuwe assumpties aan te leren (Werkman, 2006).

Binnen de organisatie is leiderschap essentieel om een cultuur, of een reeks ideeën vorm te geven die een potentieel voor flexibiliteit bevorderen (Volberda, 2005). Covey onderscheidt vijf stromingen in de theorievorming rondom leiderschap in de twintigste eeuw (Aardema, 2008):

- 'trait'-theorieën (nadruk op superieure karaktertrekken);
- gedragstheorieën (nadruk op interactie);
- machtstheorieën (nadruk op rangorde);
- situationele theorieën (nadruk op omstandigheden);
- integratieve theorieën (nadruk op totaalbenadering).

De vijf invalshoeken van Covey zijn te integreren op het model van de concurrerende waarden van Quinn. In zekere zin representeert het concurrerende waardenmodel de ontwikkeling van het denken over leiderschap gedurende de afgelopen honderd jaar.

Het concurrerende waardenmodel kent, zoals we gezien hebben in § 2.3.2, twee belangrijke dimensies met tegenovergestelde, of concurrerende veronderstellingen, die samen in een assenstelsel vier bedrijfsculturen omschrijven. Vanuit deze cultuurdiagnose trekt Quinn de lijn door naar het individu en maakt duidelijk dat elke cultuur één dominante leiderschapsvorm kent (Aardema, 2008).

Mensgericht leiderschap (clancultuur)

De accenten zijn informeel, gericht op menselijke waarden, bottom-up. Het is belangrijk om mensen 'mee' te krijgen. Er horen managementvaardigheden bij die te maken hebben met stimuleren (coachen) en samenbrengen (teambuilding).

Organisatiegericht leiderschap (hiërarchische cultuur)

De accenten zijn formeel, normatief, topdown. Als iedereen zich aan de centraal uitgevaardigde regels en standaarden houdt, dan komt het goed. Er horen managementvaardigheden bij die te maken hebben met regelen en beheersen.

Resultaatgericht leiderschap (marktcultuur)

De accenten zijn rationeel doelgericht (doelbomen, SMART), aanbodgericht (performance, prestaties leveren) en marktgericht (zakelijkheid, ondernemerschap). Het gaat om denken in externe doelen in samenhang met de middelen. Er horen managementvaardigheden bij die te maken hebben met koers bepalen (richting aangeven, op de zeepkist staan) en presteren (mensen achter de broek zitten dat ze hun werk goed doen).

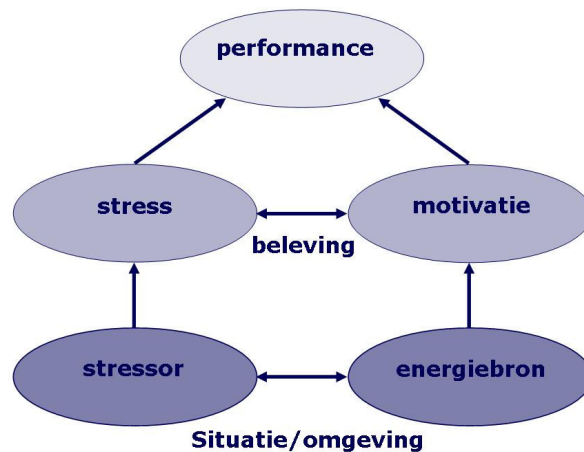
Omgevingsgericht leiderschap (adhocratie)

De accenten zijn gericht op het ontvangen van nieuwe informatie, vraaggericht, dienstbaar aan de buitenwereld. Het gaat om denken in maatschappelijke noden en effecten. Er horen managementvaardigheden bij die te maken hebben met verkennen (luisteren, ontvangen, nieuwe ontwikkelingen toelaten) en vernieuwen (weten te bewerkstelligen dat het nieuwe zich vertaalt in andere omgangsvormen en gedragsroutines). Dit sluit goed aan bij het zijn van een vitale en gezonde organisatie, die het vermogen heeft om te reageren op veranderende en onzekere omgevingen.

2.4 Medewerker

De tijden zijn veranderd. Medewerkers werken, zoals we in § 2.1 gezien hebben, in een kennisintensieve dienstverleningseconomie. Zij werken meestal niet langer meer met hun handen maar met hun hoofd, of met hun hart. Het gevolg hiervan is dat de werklast grotendeels verschoven is van lichamelijk naar mentale en emotionele belasting. Stress en werkgerelateerde psychische klachten zijn hierdoor explosief toegenomen. (Diehl & Stoffelen, 2007).

In Nederland heeft 60% van de medewerkers wel eens last van stress (Diehl et al., 2008). Volgens de relationele benadering van psychologische stress ontstaat stress in een wisselwerking tussen de persoon en zijn omgeving, en vooral wanneer de eisen van een situatie in onbalans zijn met de persoonlijke bronnen om met deze eisen om te gaan (Lazarus, 1999).



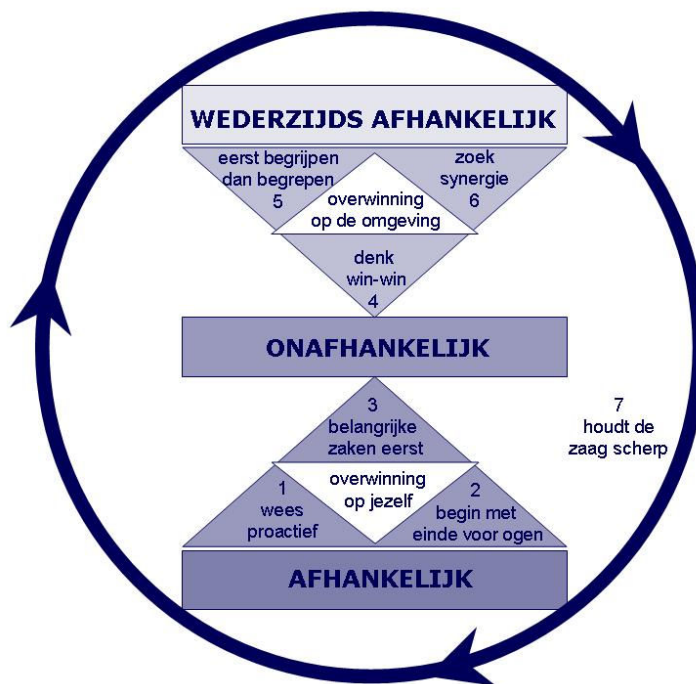
Het ervaren van veel werkstressoren⁴ zonder energiebronnen kan leiden tot burnout (Diehl et al., 2008). Maar wanneer bij dezelfde hoeveelheid werkstressoren wel voldoende energiebronnen zijn, leidt dat juist tot

⁴ Werkstressoren zijn de kenmerken van de arbeidssituatie of de arbeidsomstandigheden die tot stressreacties kunnen leiden (de stressveroorzakende factoren).

een bevlogen houding: mensen hebben plezier in en gaan op in hun werk. De aanwezigheid van weinig stressoren en weinig bronnen resulteert in apathie, en weinig stressoren en veel bronnen leidt tot verveling: er is geen uitdaging meer.

In veel gevallen zal de medewerker in staat zijn om zelf activiteiten te ontplooiën die als energiebron evenwicht scheppen in de gevoelsbeleving (Diehl et al., 2008). Vitale medewerkers hebben evenwicht gevonden in (stressvolle) inspanning, ontspanning en rust. Na een periode van hoge (werk)druk is hun herstelperiode en -functie voldoende. Zij doen investeringen in zichzelf die bijdragen aan de kwaliteit van het leven, of het herstelproces. De werksetting vraagt in toenemende mate van medewerkers om hun eigen leider te zijn en zelfstandig beslissingen te nemen. Het gaat hierbij om persoonlijk leiderschap.

Persoonlijk leiderschap is gebaseerd op persoonlijke ontwikkeling en groei. Het gaat om zaken als: wie ben ik, wat wil ik en wat kan ik? Burger (2008) spreekt over authenticiteit (wie ben ik en wat wil ik?) en persoonlijk leiderschap (waar ga ik voor staan?). Het betreft de eigen fundamentele bijdrage in deze wereld en het nemen van verantwoordelijkheid. Stephen Covey laat in zijn groeicontinuüm zien hoe mensen, met behulp van zeven eigenschappen kunnen groeien van afhankelijk (jij) naar onafhankelijk (ik) naar wederzijds afhankelijk (wij) (Covey, 2002).



Mensen die onafhankelijk zijn nemen het initiatief en laten zich niet zozeer beïnvloeden door wat anderen doen. Het bereiken van onafhankelijkheid omschrijft Covey als een 'overwinning op jezelf'. Om op zinvolle wijze met anderen samen te werken is wederom een overwinning nodig, nu op de omgeving. Wil je namelijk goed functioneren binnen een organisatie, of zelfs in je eigen gezin, dan zul je moeten beschikken over het paradigma van wederzijdse afhankelijkheid.

Bij de achtste eigenschap, die Covey in een later stadium uitvoerig heeft beschreven in zijn boek *'De 8ste eigenschap, van effectiviteit naar inspiratie'*, gaat het niet langer meer om persoonlijke onafhankelijkheid, of optimale samenwerking, maar om het vermogen van mensen om volgens hun volledige potentie (hun 'innerlijke stem') te leven en om anderen te inspireren om hetzelfde te doen (Covey, 2005). De 8ste eigenschap voegt een extra dimensie toe, namelijk die van bezieling.

Vitaliteit is het symbool voor dynamiek, levenskracht en de bezieling van medewerkers (Diehl et al., 2008). Een vitale medewerker leeft vol passie en heeft plezier in het werk. Is gemotiveerd en betrokken bij zijn werk. Kan zijn drijfveren, ambities, dromen en idealen kwijt in het werk, maar ook in de privésituatie. Een vitale medewerker is een bevlogen mens (Diehl & Stoffelen, 2007). Uiteraard behoeft deze stellig enige nuancering: in elke functie zitten ook minder aantrekkelijke activiteiten en een medewerker kan zich ook wel eens minder bevlogen en uitgedaagd voelen.

2.5 Kenmerken van de vitale medewerker

Een mens heeft zijn oorspronkelijke vitaliteit nodig om in harmonie te kunnen blijven met zichzelf (Hoogendijk, 2007). Vitaliteit bij medewerkers hangt, volgens Diehl et. al. (2008), af van drie factoren, die onderling verbonden zijn. Ten eerste de structurele bouw van het lichaam, waaronder de botten, spieren en organen. Ten tweede de biochemische factoren, waarbij de absorptie en benutting van voedingsstoffen zijn betrokken en de eliminatie van afvalstoffen uit ons lichaam. En ten derde van de geest met de mentale en emotionele dimensies, waarbij de regel- en herstelmogelijkheden zijn betrokken, alsook de wijze waarop we betekenis geven aan ons leven.

Volgens Covey (2002) moeten we ons regelmatig op lichamelijk, sociaal-emotioneel, geestelijk en spiritueel terrein vernieuwen. Covey voegt spiritualiteit als extra dimensie toe om vitaal te zijn. De begrippen geestelijk en spiritueel liggen dicht tegen elkaar aan. Geestelijk is in het Latijn spiritus. In het vervolg van dit onderzoek onderscheid ik in dit rapport vier dimensies van vitaliteit: lichamelijk, sociaal-emotioneel, cognitief en spiritueel. Er is sprake van vitaliteit bij medewerkers als een gebalanceerd samenspel tussen deze vier dimensies bestaat.

2.5.1 De lichamelijke dimensie

De lichamelijke dimensie impliceert dat je je lichaam in conditie houdt. Bij de lichamelijke vernieuwing draait het om conditietraining, voeding en stresscontrole. Belangrijke onderdelen bij het lichamenlijk onderhoud zijn: uithoudingsvermogen, souplesse en kracht.

Fysieke beperkingen kunnen van invloed zijn op de inzetbaarheid van de medewerker (Diehl & Stoffelsen, 2007). Om te kunnen werken is energie noodzakelijk. Energie om te kunnen dóen: fysieke energie. Elke inspanning kost energie en gaat ten koste van de energievoorraad. Om te komen tot een goede energievoorraad zijn onder andere slaap, voeding, ontspanning en lichaamsbeweging noodzakelijk. Medewerkers hebben hierin een eigen verantwoordelijkheid, maar ook de leidinggevende ziet toe op een goede balans en energievoorraad bij zijn medewerkers. Medewerkers worden verondersteld elke dag 'fit' aan de start te verschijnen, aldus Diehl en Stoffelsen.

Er zijn instrumenten in te zetten die mogelijke stagnaties bij medewerkers testen en meten, de zogenoemde fit & gezond testen. Testen en meten vindt plaats in het kader van bewustmaking. Het beoogt inzicht te verkrijgen in het verhogen van de fysieke belastbaarheid en de wijze waarop gezondheid wordt gesaboteerd. Testen en meten vormt de basis voor programma's om fit(ter) te worden en te blijven. Om de medewerker te stimuleren tot gezonde leefgewoonten, kan het management gebruik maken van bijvoorbeeld bedrijfsfitness en/of gezond eten in de kantine.

2.5.2 De sociaal-emotionele dimensie

De sociaal-emotionele dimensie heeft betrekking op principes van interpersoonlijk leiderschap, invoelende communicatie en creatieve samenwerking. Bij sociaal-emotionele vernieuwing moeten we werken aan zelfvertrouwen, onze dienstbaarheid en empathie. De sociale en emotionele onderdelen van het leven staan nauw met elkaar in verbinding en de ontwikkeling hiervan is niet moeilijk, maar vergt aandacht en tijd.

Onze emotionele staat wordt volgens Diehl et. al. (2008) gevormd door energetische conditie (hoe voel ik me), fysionomie (lichaamshouding), biochemie (wat zich in het lichaam afspeelt), focus (gerichte aandacht) en evaluatie van het incident (beoordeling van de gebeurtenis). De emotionele staat is voor iedereen verschillend en in de praktijk zie je dan ook dat medewerkers heel anders reageren op precies dezelfde gebeurtenis. Ieder heeft zijn eigen ervaringen en de daaraan gekoppelde emoties en geloofsovertuigingen. Medewerkers leren, door aandacht en tijd, de eigen emotionele staat kennen en zij kunnen hierop bewust invloed uitoefenen door het ontwikkelen van authenticiteit en congruentie.

2.5.3 De cognitieve dimensie

Bij de cognitieve dimensie draait de vernieuwing om lezen, visualiseren, schrijven, dingen plannen. Covey (2002) stelt dat de geestelijke, ofwel cognitieve ontwikkeling, grotendeels aan de opleiding is te danken. De meeste mensen laten hun hersenen echter wegwijnen zodra ze de schoolbanken verlaten. Volgens Covey moet je jezelf effectief sturen om je gedachten in heldere bewoording weer te geven.

Zoals we in 2.5.1 zagen kunnen fysieke beperkingen van invloed zijn op de inzetbaarheid van medewerkers. Ook cognitieve beperkingen kunnen hier invloed op uitoefenen. Diehl en Stoffelsen (2007) spreken over energie om te denken: geestelijke energie. Door cognitief actief te zijn en regelmatig nieuwe kennis op te doen, blijven mensen vitaal. Het is dan makkelijker met veranderingen om te gaan. Levenslang leren houdt in: het regelmatig van functie wisselen, een continue investering in scholing, ontwikkeling en reflectie op het functioneren.

2.5.4 De spirituele dimensie

De spirituele dimensie geeft richting aan je leven. Het is te zien als een soort persoonlijk leiderschap. Bij spirituele vernieuwing draait het om toewijding aan je belangrijkste doelen, studie en meditatie. Het vormt de kern van je eigen ik. Zonder een goede spirituele ontwikkeling ben je, volgens Covey (2002), geen compleet mens. Diehl en Stoffelsen (2007) spreken over het vergroten van de persoonlijke invloed en het ontdekken van hetgeen je vervulling en energie geeft en wat niet.

Volgens Diehl et. al. (2008) gaat de spirituele dimensie over aandacht, visie, zingeving en verbondenheid. Het is goed werken in een organisatie waarmee mensen zich verbonden voelen, waar aandacht is voor de medewerkers en waar waardering wordt geuit. Het is belangrijk dat medewerkers zich kunnen vinden in de visie van waaruit wordt gewerkt.

In zijn oratie als hoogleraar aan de Business Universiteit Nyenrode ontvouwde De Blot (2006) zijn visie dat in elke medewerker innerlijke zekerheden nodig zijn, ontstaan vanuit een spirituele visie, geworteld in een gemeenschappelijke spirituele bron van ondernemingsvisie en corporatieve spiritualiteit. Spiritualiteit weet het personeel te motiveren en inspireren. De verhoogde inzet, loyaliteit aan de organisatie en de arbeidsvreugde zal de kracht van een organisatie versterken. Omgekeerd zal gebrek aan spirituele zingeving van het personeel duidelijk merkbaar zijn in verlaagd prestatievermogen, groter ziekteverzuim, en een sterke toename van conflicten.

2.6 Samenvattend

De wereld om ons heen verandert in een razend tempo. Organisaties, groot en klein, staan in open verbinding met hun omgeving en ze beïnvloeden elkaar wederzijds. Om effectief te kunnen zijn is het nodig om een zekere mate van 'passendheid' tussen de organisatie en omgeving te bewerkstelligen. Om de toekomst met vertrouwen tegemoet te kunnen zien is het voor organisaties van belang dat zij de dynamische samenhang tussen de omgeving, de organisatie en de medewerkers kennen en beslissingen baseren op de karakteristieken hiervan.

Een vitale organisatie is gericht op het duurzaam inzetbaar maken van medewerkers, zodat zij in staat zijn om een blijvende bijdrage te leveren aan de strategische ambities van een organisatie. Deze organisatie kenmerkt zich door een structuur met weinig hiërarchische lagen en met een voorkeur voor minimale planning- en controlesystemen. Zij kent een open cultuur, gericht op externe relaties en flexibiliteit. Het is een dynamische organisatie, waarin de leiders denken in termen van maatschappelijke noden en effecten.

Een vitale medewerker is zijn eigen leider en neemt zelfstandig beslissingen. Het gaat hierbij om persoonlijk leiderschap. Het betreft de eigen fundamentele bijdrage in deze wereld en het nemen van verantwoordelijkheid. Vitaliteit is het symbool voor dynamiek, levenskracht en de bezieling van medewerkers. Vitale medewerkers hebben evenwicht gevonden in (stressvolle) inspanning, ontspanning en rust. Zij doen investeringen in zichzelf die bijdragen aan de kwaliteit van het leven, of het herstelproces. Er is sprake van een uitgebalanceerd samenspel tussen lichamelijke, sociaal-emotionele, cognitieve en spirituele vernieuwing.

3 COACHING

3.1 Coaching in historisch perspectief

De term coaching doet modern aan maar heeft al een lange geschiedenis (Haan, 2007). Het woord coach symboliseert de geleidelijke verandering in onze maatschappij van ambachtelijke, naar industriële, naar kennisintensieve, naar emotioneel-intelligente productiemethoden. Volgens de Haan is het mogelijk om vier, overlappende, funderingen te onderscheiden van coaching activiteiten.

Coaching activiteit	Omschrijving
Vervoerstechnisch/veranderkundig	van A naar B?
Educatief	tot betere prestaties brengen
Therapeutisch	helpen obstakels te overwinnen en sterker/effectiever te maken
Organisatiekundig	organisatieontwikkeling door professionals individueel te begeleiden

3.1.1 Vervoerstechnisch / veranderkundig fundament van coaching

Coaching kun je zien als het gebruik maken van een voertuig dat je van A naar B brengt. Het woord coach komt volgens de etymologie van het Hongaarse woord Kocsi dat in het Nederlands koets, of rijtuig betekent. In de 15e eeuw werd in de plaats 'Kocs', een plaats tussen Wenen en Budapest, een bijzonder houten voertuig geproduceerd. De term Kocsi is waarschijnlijk hiervan afgeleid.

Coach zn. 'trainer'

categorie: leenwoord

Nnl. Coach 'trainer, repetitor'[1930; Brandt/Haan].

Ontleend aan Engels coach 'trainer'[1861; BDE], 'begeleider van een student' [1848; BDE], eerder al 'koets, rijtuig'[1566; BDE] <Frans coche [16^e eeuw] ...

Bron: Etymologisch woordenboek van het Nederlands <http://www.etymologie.nl/>

Coach (n.)

1550s, "large kind of carriage, "from M.Fr. *coche*, from Ger. *Kotshce*, from Hung. *Kocsi* (*szekér*) "(carriage) of Kocs, "village where it was first made. ...

Bron: online etymologie dictionary <http://www.etymonline.com/>

'To coach' betekent als begeleider iemand met de koets brengen naar zijn, of haar bestemming. Later vinden we de term terug als benoeming van treinwagons en van bussen die steden verbinden. De coach is het hulpmiddel om een beweging door het landschap vlotter te laten verlopen. Voor de Haan (2007) is een coach vanuit vervoerstechnisch, of veranderkundig oogpunt een instrument voor het leren van de coachee.

3.1.2 Educatief fundament van coaching

Springen we vier eeuwen verder van onze Hongaarse plaats 'Kocs', dan arriveren we in de 19^{de} eeuw waar het woord coach voor het eerst opduikt in de vorm van leraarschap binnen de universiteit van Oxford Engeland (Haan, 2007). Het werd gebruikt om een privéleraar aan te duiden die studenten voorbereidde op een tentamen. Ook de benaming van sportcoach stamt uit deze tijd. Een sportcoach vertelt zijn spelers wat te doen, volgt de resultaten, geeft feedback en begeleidt hen om beter te worden met een mix van aanmoediging en gestructureerde lessen (O'Conner & Lages, 2007). De essentie is hoe je iemand tot betere prestaties brengt.

O'Conner & Lages baseren hun standpunt op het in 1974 uitgegeven boek *'The Inner Game of Tennis'* van Timothy Gallwey. De kernboodschap van Gallwey is dat een instructieve, sturende aanpak van prestatieverbetering niet leidt tot betere, maar tot mindere prestaties, aldus. Gallwey bedacht dat de ineffektieve instruerende dialoog tussen leraar en leerling ook in het hoofd van de leerling plaats vindt. De inner game speelt zich af in het hoofd van de speler en de tegenstander ben jezelf. Gallwey kwam tot een manier van coachen waarbij drie dingen trachtte te bewerkstelligen bij de leerling: zelfbewustzijn, keuze en zelfvertrouwen.

3.1.3 Therapeutisch fundament van coaching

Coaching is weliswaar voortgekomen uit de vervoerswereld, opleiding en sporttraining, maar coaching heeft veel karakteristieken gemeen met psychotherapie (Haan & Burger, 2009, Haan, 2007, Burger, 2008, Peltier, 2010). De essentie van het therapeutisch fundament is hoe je iemand helpt obstakels te overwinnen en sterker en effectiever te maken (Haan, 2007). De Haan en Burger onderscheiden vier benaderingen die in het verlengde liggen van de hoofdstromen uit de psychotherapie.

Analytische coaching

De analytische coaching ligt in het verlengde van de analytisch, psychodynamische psychotherapie. In analytische coaching staat 'het begrijpen van binnenuit' centraal (Haan, 2007). Het gaat erom het inzicht van de coachee in de eigen vragen en problemen te vergroten. De coach stelt zich op als ervaringsdeskundige en niet als expert (Burger, 2008).

Directieve coaching

De directieve coaching ligt in het verlengde van de cognitieve en gedragstherapie. In de directieve coaching staat 'het van buitenaf proberen te verbeteren' centraal (Haan, 2007). Een directieve coach gelooft dat hij de coachee het beste helpt door het geven van advies, door het delen van zijn/haar expertise en perspectief en door het observeren, feedback geven en corrigeren.

Counselende coaching

De counselende coaching ligt in het verlengde van de humanistische psychotherapie. Het is een vorm van coaching waarbij de coachee maximale ruimte krijgt om aan eigen vragen te werken op zijn, of haar eigen manier. De coach onthoudt zich zo veel mogelijk van welke sturing dan ook, draagt zo min mogelijk nieuwe kennis, of adviezen bij en treedt op als een partner en metgezel in de ontwikkeling van de coachee (Burger, 2008).

Paradoxe coaching

De paradoxale coaching ligt in het verlengde van de paradoxale, provocatieve psychotherapie. Paradoxe coaching probeert te veront-rusten, te verrassen, of te manipuleren (Haan, 2007). Het is een vorm van coaching die coaches gebruiken omdat de coachee dubbele bood-schappen uitzendt. In de paradoxale benadering kiest de coach ervoor om zelf dubbele signalen uit te zenden, om daarmee de coachee onder druk te zetten om zelf het dilemma op te lossen (Burger, 2008).

3.1.4 Organisatiekundig fundament van coaching

De essentie van het organisatiekundige fundament van coaching is hoe je een organisatie ontwikkelt door professionals binnen die organisatie individueel te begeleiden (Haan, 2007). Sinds het begin van de vorige eeuw is op dit gebied veel onderzocht en geschreven. In de ontwikkeling is een aantal hoofdtypen van theorieën te onderscheiden (Paffen, 2007).

Sociale omgeving benadering

De eerste theorievorming richt zich op de keuzes van mensen voor een beroep, werkgebied, of loopbaan en is afkomstig van sociologen en sociaal psychologen. De aandacht gaat vooral uit naar de invloed van sociale en omgevingsfactoren op loopbaankeuzes.

Individuele verschillen (traits) benadering

Vanaf de jaren twintig gaan de psychologen zich op het keuzevraagstuk richten. Zij zijn geïnteresseerd in persoonskenmerken die de verschillen in loopbaankeuzes beïnvloeden. De psychologen gaan ervan uit dat het individu zijn keuze voor een bepaald beroep, of loopbaan laat afhangen van de verwachte overeenstemming (fit/match) van relevante eigen-schappen van zichzelf en aspecten van verschillende beroepen, of loop-banen.

Loopbaanfasen benadering

Vanaf ongeveer 1950 neemt men voor het eerst in de psychologie een longitudinaal gezichtspunt in op de loopbaan en gaat men de fasen en processen in de loopbanen gerelateerd aan het ouder worden bestu-deren. De psychologen hebben de opvatting dat de fase in de loopbaan van de persoon een belangrijke invloed uitoefent op het gedrag en de houdingen van personen.

Levenscyclus benadering

In de zeventiger jaren gaat het onderzoek zich richten op de relatie die het werk en de loopbaan heeft met andere levensgebieden zoals het gezin, de vrije tijdbesteding en de ontwikkeling van de persoon zelf. Centraal staat de wisselwerking tussen de verschillende levensgebieden.

Evolutionaire, interactieve benadering

Rond 1980 gaan de cognitief psychologen hun bijdragen leveren aan het begrijpen van loopbanen. Een belangrijk aspect van de 'sociaal cognitieve theorie' is de actieve rol die aan het individu, als vormgever van zijn eigen loopbaanontwikkeling, wordt toegekend. Mensen hebben met andere woorden de capaciteit om de eigen ontwikkeling te beïnvloeden.

Vormgevende grenzeloze benadering

Vanaf ca. 1990 zijn in de praktijk traditionele loopbanen vervangen door loopbanen die de grenzen van het vakgebied en van de organisatie overstijgen. In onderzoek krijgt de persoonlijke verantwoordelijkheid en agentschap voor loopbanen steeds meer aandacht.

3.2 Definiëring van coaching

Coaching is een term die voor verschillende begeleidingsvormen wordt gebruikt. De grote verscheidenheid is te begrijpen vanuit de ontstaansgeschiedenis van coaching, zoals geschetst in § 3.1. Hieronder enkele variëteiten:

- coaching is het vrijmaken van iemands potentiële kwaliteiten om zijn, of haar eigen prestaties te maximaliseren Whitmore (2009, p.10). Het is een faciliterende benadering gebaseerd op de kernboodschap van Tim Gallwey, de tennis expert. Downey (2003, p.21) onderschrijft deze visie en stelt dat coaching de prestaties, leren en ontwikkeling van de ander bevordert;
- coaching is, volgens Douglas & McCauley, gericht op een aanhoudende verandering (cognitief, emotioneel en gedrag) van het individu. Het faciliteert het bereiken van doelen en het verbeteren van prestaties in het werk en privé leven (O'Conner & Lages, 2007);
- Parsloe benadrukt de directieve benadering van coaching. Coaching is rechtstreeks betrokken bij de verbetering van prestaties en de ontwikkeling van vaardigheden. Het is gebaseerd op instructie en onderwijzen (Palmer & Whybrow, 2008). Ook Druckman en Bjork benadrukken coaching de instructieve kant van coaching om de prestaties te verbeteren (Grant, 2001);
- Stober (2006) stelt dat coaching zijn oorsprong kent in de traditie van de humanistische, ofwel counselende benadering en dat het vooral gericht is op groei en verandering van het individu;

- bij O'Conner & Lages (2007) draait coaching om een individu te helpen te veranderen op de manier en in de richting waarop zij dat zelf willen. Het gaat erom wie ze zelf willen zijn en op welke manier ze dit het beste vorm kunnen geven;
- volgens Peterson & Hicks wil coaching het individu voorzien van de nodige tools, kennis en diverse mogelijkheden om zichzelf te ontwikkelen om effectiever te worden (O'Conner & Lages, 2007);
- de Haan en Burger (2009) onderstrepen dat coaching veel karakteristieken gemeen heeft met de psychotherapie. Zij kiezen voor een eclectische benadering van coaching waarbij de coach uit verschillende verworvenheden datgene kiest wat het beste past bij de gegeven situatie en de eigen persoonlijkheid. Peltier (2010) onderschrijft deze visie zoals we zagen in § 3.1;
- ook psychologen als Grant en Palmer benadrukken dat coaching, gebaseerd is op gevestigde therapeutische benaderingen en gericht is op het verbeteren van de prestaties. Zij voegen hier aan toe dat het gaat om een 'normale' niet-klinische populatie (Palmer & Whybrow, 2008);
- Grant en Cavanagh (2004) omschrijven professioneel coachen als een theoretisch gefundeerd, systematisch en doelgericht ontworpen proces om duurzame verandering te bewerkstelligen, met de intentie het zelfsturend leren en de persoonlijke groei van het individu te bevorderen;
- Kilburg spreekt over executive coaching en voegt aan de definitie van Grant en Cavanagh toe dat coaching, naast het verbeteren van het individueel functioneren, ook gericht is op het vergroten van de effectiviteit van de organisatie (Grant, 2001);
- ook Coenen (2003, p. 17) stelt dat coaching zich kan richten op het oplossen van problemen binnen de organisatie, of op het vergroten van het zelfsturende vermogen van het individu. Coaching is een doelgerichte, of resultaatgerichte vorm van begeleiden gericht op het zelfstandig functioneren in het werk, of gericht op het (verder) leren van het individu;
- coaching is volgens Schreyögg (2001) een nieuwe vorm van personeelsontwikkeling, dat als doel een optimale zelfontplooiing heeft. Coaching kan in haar optiek dienen als therapie tegen beroepsleed en als maatregel voor de bevordering van een bevredigend beroepsleven.

Na het in overweging nemen van al deze definities, zijn de belangrijkste elementen die de definitie van coaching in dit onderzoek vormen:

- coaching is een verzameling van verschillende vormen van begeleiding van een niet-klinische populatie gericht op de persoonlijke ontwikkeling van het individu, waarbij deze ontwikkeling ook ten goede komt aan de ontwikkeling van de organisatie;

- het gaat om het bereiken van doelen en het verbeteren van prestaties in het werk en privé leven middels het vrijmaken en maximaliseren van iemands potentiële kwaliteiten;
- de begeleiding heeft de intentie om het zelfsturend leren en de persoonlijke groei van het individu en de verantwoordelijkheid voor het eigen handelen te bevorderen.

3.3 Begeleidingsvormen binnen Coaching

Coaching kan vanuit het perspectief van de coachee en vanuit het perspectief van de organisatie worden bekeken. De begeleiding van een individu richt zich, zoals we in § 3.2 gezien hebben, op het zelfsturend leren en de persoonlijke groei van het individu, maar altijd in de context van de werkpraktijk. Voorbeelden van vragen vanuit de organisatie zijn:

Perspectief organisatie	Omschrijving
Vergroten van inzetbaarheid (employability)	organisaties zijn zeer geholpen met breed inzetbare en flexibele medewerkers die zich gemakkelijk aan veranderingen kunnen aanpassen
Binden en boeien	behoud van medewerkers en het voorkomen van ongewenst verloop
Talentontwikkeling	het toekomstgericht ontwerpen van ontwikkelprogramma's
Leeftijdsbewust personeelbeleid	vitaal houden van vijftigers en ouder, het goed benutten van senioriteit
Organisaties in balans houden	stimuleren van vrouwen in managementposities

Bij coaching in de context van de werkpraktijk is in eerste instantie de vraag van het individu leidend (Dols, 2009). De coachingsvraag bepaalt hierbij de begeleidingsvorm (Haan, 2007, Haan & Burger, 2009, Dols, 2009). Het bereik van coachingsvragen is ongeveer als volgt:

Wat – vragen	Hoe – vragen	Wie – vragen
Vragen waarbij de inhoud en vakkennis centraal staan, waarbij het erom gaat deze in specifieke, lastige situaties toe te passen	Vragen waarbij de inhoudelijke component aanwezig is, maar waarbij de wijze waarop de coachee handelt en met de inhoud omgaat belangrijk is.	Vragen waarbij vooral persoonlijke eigenschappen van de coachee centraal staan.

Het bereik van coaching is vrij ruim en de vragen en begeleidingsvormen lopen op in complexiteit en diepgang. De Haan en Burger (2009) onderscheiden vijf begeleidingsvormen, te weten:

- coachend leidinggeven over aanpak, procedures, resultaten;
- training-on-the-job over aanpak en gedrag;
- mentoring, of supervisie over aanpak, overlegvormen en werkrelaties;
- individuele consultatie over de persoon in relatie tot werk;
- counseling over persoon in het werk.

Coaching bevindt zich hiermee tussen expertadvisering en therapie op verschillende interventiediepten. Hoogendijk (2007) onderscheidt twee niveaus van coaching, namelijk:

- coaching op het niveau van gedrag;
- coaching op het niveau van grondhouding, existentiële coaching.

Hoogendijk spreekt van coaching op het niveau van gedrag wanneer het gaat om de leidinggevende als coach, om coaching on the job, om uitdagen, om instrueren, of om het verhelderen van vaardigheden of situaties. Het gaat hierbij voornamelijk om manieren van doen. Bij existentiële coaching gaat het om het zijn, waar meer diepgang is vereist en waar meer fundamentele levens thema's aan de orde komen.

In dit rapport volg ik Dols (2009), die op basis van werk van Savickas en Walsh, vier verschillende begeleidingsvormen onderscheidt:

Keuzebegeleiding

Wat zal ik kiezen? De coachee weet niet wat hij wil en heeft moeite met het vertalen van interesses en belangstelling in mogelijke functies. De coach exploreert en verbreedt mogelijkheden van de coachee op loopbaangebied.

Competentiecoaching

Hoe kan ik verder komen in mijn loopbaan⁵? De coachee heeft hulp nodig bij het maken van ontwikkelingsstappen, of bij het greep krijgen op de eigen loopbaan. De coach begeleidt de coachee bij het vergroten van diens competenties.

⁵ Groei en ontwikkeling in de loopbaan wordt door veel mensen nog steeds geassocieerd met het zetten van stappen in de hiërarchie van de organisatie met daaraan gekoppeld een toename in verantwoordelijkheden, status en inkomen (Paffen, 2007). De feitelijke bewegingen die men kan maken zijn echter veelzijdiger en complexer. Mensen kunnen in een organisatie in drie richtingen bewegen: (1) verticaal, (2) horizontaal en (3) 'naar binnen' in een organisatie.

Verticale loopbaanbeweging heeft betrekking op een toe- of afname in formele rang of niveau in de organisatie. Horizontale loopbaanbeweging zijn functiebewegingen over typen afdelingen of functionele gebieden en hebben betrekking op een verbreding van vaardigheden, kennis en expertise. Iemand die meer privileges krijgt, meer door anderen wordt geconsulteerd, een groter toegang tot speciale informatie krijgt en meer vertrouwen het vertrouwen van anderen gaat genieten, maakt een beweging naar het centrum van de organisatie.

Loopbaancounseling

Wat zijn mijn blokkades die mij verhinderen dat ik mij ten volle ontplooi? De coachee heeft weinig zelfvertrouwen, of heeft last van negatieve overtuigingen bij het inrichten van de loopbaan. De coach richt zich op het wegnemen van blokkades, het bespreken van angsten, irrationele, of belemmerende overtuigingen, besluiteloosheid en dilemma's.

Levenscoaching

Wie ben ik en waar sta ik voor? De coachee heeft geen helder zelfbeeld (meer) en heeft hulp nodig bij het herontdekken van persoonlijke waarden en doelen. Coaching is gericht op verheldering van het zelfbeeld, waarden en levensdoelen en zingeving.

Ook Dols (2009) benadrukt dat de coachingsvragen oplopen in complexiteit en diepgang. Idealiter weerspiegelt de ontwikkeling van de coach de complexiteit en diepgang van de vraag. Bij loopbaancounseling wordt bijvoorbeeld meer levenservaring en inlevende kwaliteiten verwacht dan bij keuzebegeleiding, aldus Dols. In de praktijk dienen vragen zich echter niet zo netjes afgebakend aan. Niet zelden ontwikkeld een vraag zich van een bepaald type in een andere. Een complicerende factor hierbij is dat vragen zich soms vermomt aandienen. Iets kan een relatief eenvoudige vraag blijken, maar tijdens de begeleiding blijkt dat er een complexere vraag onderschuilt. Volgens Hoogendijk (2007) moet je hopen dat de coach, met het oog op de effectiviteit van coaching, iedere vraagstelling van de coachee op het juiste niveau benadert.

3.4 Soort Coaching

Voor het welslagen van de coaching moeten we niet alleen stilstaan bij de passende begeleidingsvorm, maar ook bij de vraag of de coach van binnen, of buiten de (werk-)organisatie van de coachee moet komen (Haan, 2007). Elke nieuwe coachingsvraag brengt de vraag met zich mee, of de coachee beter geholpen is met een interne, of een externe coach. Bij interne coaching is een medewerker vanuit de eigen organisatie aangesteld als coach. Bij externe coaching is de coach een persoon van buiten de organisatie. Beide vormen hebben zowel hun voor- als nadelen.

3.4.1 Interne coaching

Binnen een organisatie bestaan verschillende manieren waarop interne coaching vorm gegeven kan worden (Haan & Burger, 2009). De organisatie kan kiezen voor senior professionals, of de direct leidinggevende vragen om deze rol te vervullen naast de dagdagelijkse werkzaamheden. Of de organisatie kan kiezen voor interne coaches die deze rol fulltime voor de gehele organisatie vervullen.

De organisatie kan meerdere overwegingen hebben om te kiezen voor interne coaches (Haan & Burger, 2009). Vanuit overtuiging met betrekking tot het omgaan met mensen kan de organisatie coaching zien als een effectieve vorm van leren, waarover zij kennis en ervaring op wil doen. Of coaching wordt gezien als een goede persoonlijke begeleiding van medewerkers, die relevant is voor de effectiviteit van de organisatie. Meer praktische overwegingen zijn het continu beschikbaar hebben van coaching deskundigheid en de kosten. De organisatie wil niet afhankelijk zijn van externen en de kosten in de hand houden, aldus Haan & Burger.

Er zijn zowel voordelen als beperkingen van interne coaching te noemen (Frisch, 2001, Twijnstra et. al., 2002, p. 52-58, Haan & Burger, 2009).

Enkele voordelen van interne coaching

- de interne coach beschikt over veel kennis van de organisatie en kent haar specifieke brancheproblemen;
- de interne coach kan intensief en uitsluitend aan de feitelijke vraag werken, zonder tijdverlies door oriënteren;
- de interne coach is makkelijk bereikbaar en snel beschikbaar. Indien gewenst kan de coachee gemakkelijk binnenlopen;
- de interne coach is in de gelegenheid de coachee in zijn dagelijkse werkzaamheden te observeren en kan zijn observaties meenemen in de gesprekken;
- de interne coach beschikt over alle interne communicatiemogelijkheden en kent de machtsverhoudingen en de informele organisatie.

Enkele beperkingen van interne coaching

- de interne coach kan bedrijfsblind zijn door de grote bekendheid met de eigen organisatie;
- de interne coach heeft eigen geschiedenis binnen de organisatie, waardoor een bepaald stempel op de coaching kan drukken;
- de interne coach is afhankelijk van eigen organisatie, is in loondienst, heeft superieuren en maakt deel uit van het systeem;
- de interne coach kan door hiërarchische afhankelijkheid gecommiteerd zijn aan management doelen en het hoger management als opdrachtgever zien;
- de interne coach krijgt vaak snel een informele 'collegiale' relatie met de coachee.

De lijst met beperkingen van interne coaching is sterk geredeneerd vanuit de positie van de interne coach. Ook vanuit het perspectief van de coachee kunnen beperkingen zijn. Soms is de coach de leidinggevende. De vraag is, of de coachee altijd eerlijk kan, of wil zijn tegen zijn leidinggevende. Misschien wil de coachee zijn onzekerheden of twijfels niet tonen, omdat deze bang is dat de openheid zijn, of haar carrière

kan schaden. Voor de leidinggevende kan de vermenging van coachende en leidinggevende rol overigens ook tot enige terughoudendheid en/of rolverwarring leiden.

Bij interne coaching, ook door niet leidinggevende, is het de vraag, of de coachee het verstandig vindt om uitgebreid zijn, of haar persoonlijke overwegingen bij een 'collega' op tafel te leggen? De coachee kan de behoefte hebben informatie achter te houden, maar juist vertrouwen en alles kunnen zeggen wat je bezighoudt is belangrijk. Een coach die essentiële informatie mist kan de coachee nooit optimaal begeleiden.

3.4.2 Externe coaching

Bij externe coaching is de coach een persoon van buiten de organisatie. Een externe coach is in ieder geval noodzakelijk wanneer interne coaching niet wenselijk is⁶. Een interne coach kan niet ingezet worden in al die zaken die wegens de bijzondere aard voor de interne coach te onbekend zijn. De interne coach ontbeert de specifieke deskundigheid, adequate ervaring, of expertise

Ook zaken die te maken hebben met het eigen functioneren, ofwel alle zaken die een deel uit maken van het eigen systeem in de organisatie waartoe de interne coach zelf behoort, vallen buiten de scope. Als laatste vallen alle zaken die het functioneren van het bovenliggende hiërarchisch niveau betreffen, meestal buiten het werkgebied waarop een interne coach kan coachen. Voorbeelden hiervan zijn problemen die te maken hebben met of binnen de directie, de relatie tussen directie en toezichthoudende organen, of overlegorganen

Als we naar de voordelen kijken van externe coaching, dan hangen die nauw samen met de beperkingen van de interne coaching. De beperkingen van interne coaches zijn tegelijk vaak voordelen van externe coaches. De beperkingen van de externe coaches zijn niet zo eenvoudig op te sommen. Dit heeft alles te maken met de grote variëteit aan externe coaches, dat weer is te verklaren vanuit het historisch perspectief van coaching (zie § 3.1). Externe coaches hebben vaak een achtergrond in psychotherapie, externe organisatieadviesing, management, of een combinatie van deze drie (Haan & Burger, 2009). Alle verschillende achtergronden kennen zo hun eigen kwaliteiten en beperkingen.

- coachende psychotherapeuten hebben vaak moeite met de organisatiecontext. Zij laten de context nogal eens buiten beschouwing en kijken vooral naar het denken, voelen en handelen van de coachee;
- coachende organisatieadviseurs hebben vaak moeite met de mogelijkheid van ziektebeelden en beïnvloeden de privé omstandigheden;

⁶ Voor het afbakenen van het werkgebied van een interne coach maak ik gebruik van de door Twijnstra et.al. (2002, p. 70) genoemde contra's voor het werken met interne adviseurs.

- coachende managers hebben vaak moeite met het opbouwen van de juiste coachrelatie, in termen van dienstverlening en advisering.

Naast deze drie vrij brede constatering is het lastig om in algemene zin iets te zeggen over de beperkingen van externe coaching, alleen al door de enorme verscheidenheid van dat beroepsveld, aldus de Haan & Burger (2009).

3.5 Effectieve inzet Coaching

Coaching is een instrument geworden om van binnenuit organisatievernieuwing mogelijk te maken (Haan, 2007). Coaching van individuen is tegelijk ook coaching van een organisatie. De coachee is degene die de opbrengst van de coaching gesprekken in de eigen praktijk vertaalt en toepast. De coachee is hiermee een scharnierpunt tussen coaching gesprek en organisatiepraktijk, aldus de Haan.

De vraag is nu wat de werkzame bestanddelen van coaching zijn. In de onderzoeksliteratuur over coaching vonden de Haan & Burger (2009) nog geen artikelen die ingaan op de vraag welke coaching we het best kunnen toepassen bij welke vragen. Veel conclusies uit onderzoek over psychotherapie zijn volgens de Haan & Burger echter overdraagbaar naar coaching. Deze lijn volg ik dan ook in dit rapport.

Al in 1936 bracht Rozenzweig het vermoeden naar voren dat alle hoofdstromen uit de psychotherapie, wanneer competent gebruikt, even succesvol zijn (Haan, 2007). Later onderzoek bevestigde dit vermoeden. De Haan & Burger (2009) concluderen dat uit onderzoek blijkt dat goede coaches effectief zijn, relatief onafhankelijk van de benadering die zij toepassen. Je kunt in principe elke psychotherapeutische benadering op elke coachingsvraag toepassen.

De belangrijkste voorspeller van de uitkomst van coaching is volgens de Haan (2007) de relatie vanuit het perspectief van de coachee. Daar zou de aandacht naar uit moeten gaan. Voor de ontwikkeling van een relatie maakt het helemaal niet zoveel uit welke specifieke dingen je doet, of zegt. Een relatie wordt bepaald door grotere dingen zoals een bepaalde 'chemie' tussen persoonlijkheden en het wel, of niet oproepen van gevoelens van welbevinden, herkenning, of verbondenheid door gelijkwaardige partners. Uiteindelijk wordt de keuze voor de juiste coach vooral bepaald door de overtuiging om met deze coach te kunnen werken, door een goede 'klik' en de verwachting dat de coachee van en met deze persoon iets kan leren, aldus de Haan.

3.6 Samenvattend

Coaching is een term dat voor verschillende begeleidingsvormen wordt gebruikt. De grote verscheidenheid is te begrijpen vanuit de ontstaansgeschiedenis van coaching. Coaching is opgebouwd uit een veranderkundig, een educatief, een therapeutisch en een organisatiekundig fundament. Coaching is een verzameling van verschillende vormen van begeleiding van een niet-klinische populatie gericht op de persoonlijke ontwikkeling van het individu, waarbij deze ontwikkeling ook ten goede komt aan de ontwikkeling van de organisatie. Het gaat hierbij om het bereiken van doelen en het verbeteren van prestaties in het werk en privé leven door middel van het vrijmaken en maximaliseren van iemands potentiële kwaliteiten. De begeleiding heeft de intentie om het zelfsturend leren en de persoonlijke groei van het individu en de verantwoordelijkheid voor het eigen handelen te bevorderen.

Het bereik van coaching is vrij ruim gedefinieerd en de vragen en begeleidingsvormen lopen op in complexiteit en diepgang. In dit rapport onderscheid ik vier verschillende begeleidingsvormen:

- Keuzebegeleiding;
- Competentiecoaching;
- Loopbaancounseling;
- Levenscoaching.

Voor het welslagen van coaching moeten we niet alleen stilstaan bij de passende begeleidingsvorm maar ook bij de vraag, of de coach van binnen, of buiten de (werk)organisatie van de coachee komt. In dit rapport onderscheid ik interne en externe coaching. Bij interne coaching kan de organisatie kiezen voor senior professionals, of de direct leidinggevenden die deze rol te vervullen, of voor fulltime coaches. De belangrijkste voorspeller van de uitkomst van coaching is de relatie vanuit het perspectief van de coachee.

4 VERANTWOORDING VAN DE ONDERZOEKSOPZET

4.1 De keuze voor onderzoeksopzet onderbouwd

De keuze voor de opzet van dit onderzoek is in grote mate bepaald door de centrale onderzoeksvraag, die luidt: 'Op welke wijze kan coaching bijdragen aan het behouden en creëren van vitale medewerkers in de Nederlandse politieorganisatie? En wat kan coaching bijdragen aan het bevorderen van de vitaliteit van de Nederlandse politieorganisatie?'

In dit onderzoek komen twee onderwerpen aan bod die op dit moment volop in de belangstelling staan: vitaliteit en coaching. Dit onderzoek is een eerste aanzet om deze twee samen te brengen. Dit rapport besteedt aandacht aan het contextspecifieke karakter van het bevorderen van vitaliteit van de Nederlandse politieorganisatie. Reden hiervoor is de maalstroom van maatschappelijke ontwikkelingen waarin de politie terecht is gekomen en die de politieorganisatie en medewerkers voor belangrijke uitdagingen stellen. Vraagstukken rondom veranderend arbeidsethos, diversiteit, vergrijzing en de inzetbaarheid van medewerkers nopen de politie om haar bakens te verzetten. De Nederlandse politie moet inspelen op een veranderende omgeving en streven naar het zijn van een vitale organisatie. Dit probleem wordt als zodanig door het management van de Nederlandse politie herkend en erkend.

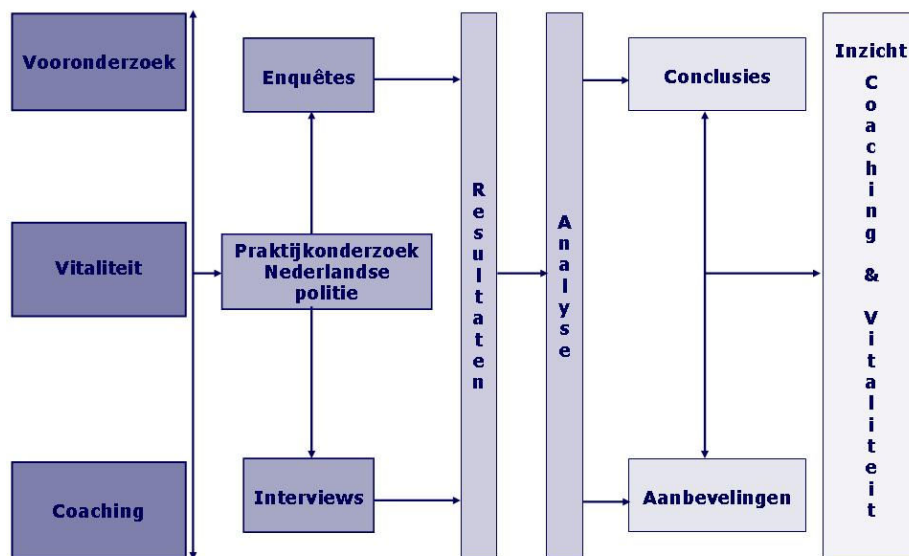
De vraag rijst hoe coaching hieraan kan bijdragen. Om dit onderzoek uit te voeren is gekozen voor een praktijkgericht onderzoek. Voor het onderzoek naar de oorsprong van problemen beschrijven Verschuren en Doorewaard het diagnostisch onderzoek. In het dit onderzoek wordt een bestudering van de achtergronden en samenhang van de gesignaleerde problematiek uitgevoerd. Een inzicht in deze achtergronden en samenhang wijst vaak de richting aan waarin een oplossing kan worden gezocht (Verschuren & Doorewaard, 2000).

De theorie over de vitaliteit is ontleend aan het handboek vitaliteit (Diehl et. al., 2008) en sluit aan bij de aangetroffen situatie. Deze theorie gaat over organisatie vitaliteit en persoonlijke vitaliteit van de medewerker, die in een dynamisch evenwicht moeten zijn. Uit dit onderzoek blijkt dat in de literatuur geen eenduidigheid bestaat over de kenmerken van vitaliteit en dat verschillende interpretaties mogelijk zijn. Er moeten keuzes worden gemaakt. Om de kenmerken van vitaliteit te beschrijven gebruik ik de theoretische modellen die in de werkgeversvisie politie en in de visie op politieleiderschap worden gehanteerd. De theorie over coaching is gebaseerd op werk van de Haan, Burger en Dols (Haan, 2007, Haan & Burger, 2009, Dols, 2009). In de theorie van coaching is veel begripsverwarring ontstaan. Deze verwarring is te verklaren vanuit het historisch perspectief van coaching. Ook hier moet in dit rapport keuzes worden gemaakt. Om aan te sluiten bij de terminologie van de

deelnemers aan het praktijkonderzoek, onderscheid ik, in navolging van Dols (2009), vier begeleidingsvormen binnen coaching.

4.2 Onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel geeft een globaal beeld van de stappen die gezet moeten worden om de doelstelling van dit onderzoek te bereiken (Verschuren & Doorewaard, 2000). Het onderzoeksmodel is opgenomen in onderstaand figuur.



Inzicht in de achtergronden en samenhang van de gesignaleerde problematiek is nodig om te onderzoeken, of en op welke wijze coaching kan bijdragen aan het behouden en creëren van vitale medewerkers in een vitale politieorganisatie. Hier ligt tevens de beperking van dit onderzoek. Coaching is slechts een van de HRM-instrumenten die hiervoor zou kunnen worden ingezet.

Het bestuderen van literatuur op de onderwerpen vitaliteit en coaching is nodig voor het opbouwen van een gemeenschappelijke basiskennis t.a.v. het onderzoeksonderwerp. Het combineren van deze basiskennis met de beschikbare praktijkdocumentatie dient als basis voor het praktijkdeel van dit onderzoek.

4.3 Gekozen technieken

De doelstelling van het onderzoek is vrij breed en de onderzoekstechnieken moeten hier aan aangepast worden door middel van een combinatie van verschillende onderzoekstechnieken.

4.3.1 Documentanalyse

Het uitvoeren van vooronderzoek met betrekking tot de visie en ambitie rondom vitaliteit en coaching bij de Nederlandse politie is gebaseerd op de aanwezige documenten. In deze fase is vooral de werkgeversvisie van de politie en de visie op politieleiderschap grondig bestudeerd en geanalyseerd. Naarmate de visie duidelijker werd, is de focus verlegd naar documenten die rechtstreeks verband houden met het gemeenschappelijke kader vitaliteit. De nadruk kwam in deze fase te liggen op documenten uitgegeven door het landelijk programma HRM politie, project 'Vitale loopbaan'. Op basis van de documentanalyse is aangetoond hoe de vitaliteitkenmerken binnen de Nederlandse politie zijn vormgegeven.

4.3.2 Enquête

Bij kwantitatief onderzoek wordt altijd gebruikgemaakt van een (gestructureerde) enquête. In de enquête is de onderzoeksvraag geoperationaliseerd. Dit kwantitatief onderzoek moet antwoord geven op de vraag hoe coaching ingezet kan worden bij de Nederlandse politie om deze vitaler te maken. De enquêtevragen die in dit onderzoek gesteld zijn, zijn gebaseerd op een vragenlijst van de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling die door de Universiteit van Twente is gevalideerd.⁷ De keuze en aanpassing op de vragenlijst is gebaseerd op de bevindingen uit het theoretisch onderzoek. De vragenlijst is als Bijlage A bij dit rapport gevoegd.

De Nederlandse politie kent een landelijk overleg loopbaanadviseurs. De geënquêteerden zijn deelnemers aan dit landelijk overleg. Voor deze doelgroep is gekozen, omdat ze nauw betrokken is bij het landelijke HRM-project 'vitale loopbaan'. In totaal zijn 56 vragenlijsten uitgezet onder de deelnemers. De respons van de enquête is 59%. Eén deelnemer heeft laten weten niet tot de doelgroep te behoren. Eén deelnemer heeft laten weten onvoldoende zicht op het onderwerp coaching te hebben binnen haar korps. Twee deelnemers hebben de vragenlijst doorgezeten naar een collega en vier deelnemers hebben aangegeven moeite te hebben met het invullen van de vragenlijst, omdat de beantwoording van de vragen genuanceerd ligt. Met deze vier deelnemers is separaat een interview gepland. Zevenentwintig deelnemers hebben de vragenlijst geretourneerd. Het resultaat is als Bijlage B bij dit rapport gevoegd.

De vraag is, of zevenentwintig deelnemers de Nederlandse politie met meer dan 50.000 medewerkers kunnen vertegenwoordigen. Dit is een vraag die mij als onderzoeker heeft beziggehouden. Ik ben tot de conclusie gekomen dat het in ieder geval een goede eerste aanzet is. De beperking van dit kwantitatief onderzoek is dat volledige geldigheid en

⁷ www.motivatedpeople.nl/media/Onderzoek_effectvancoaching.doc?wb... d.d. 2 April 2010

generaliseerbaarheid van bevindingen niet kan worden gegarandeerd. Het biedt echter wel signalen die de moeite waard zijn om in overweging te nemen. Om een verdiepingsslag te bewerkstelligen op het kwantitatief onderzoek heb ik een interviewronde uitgevoerd. Het kwalitatief onderzoek biedt de mogelijkheid meer intensief verschillende aspecten van de onderzoeksvragen te bezien.

4.3.3 Interviews

In de interviews zijn de volgende vragen gesteld:

1. Kan coaching als instrument worden ingezet om de Nederlandse politie vitaler te maken
2. Wie zou gecoacht moeten worden om de Nederlandse politie vitaler te maken?
3. Waarop zou de coaching gericht moeten zijn?
4. In welke vorm zou coaching georganiseerd moeten worden?
5. Welk coaching-aanbod zou aangeboden moeten worden?

Het kwalitatief onderzoek bestaat uit de afname van zes semi-gestructureerde interviews. Een semi-gestructureerd interview betekent dat de onderwerpen en de belangrijkste vragen vastliggen. Voor deze vorm is gekozen omdat de vragen dienen als richtlijn voor het gesprek, maar tevens de vrijheid bieden om af te wijken van het interviewschema (Baarda et. al., 2009). Een kwalitatief onderzoek geeft diepgaande informatie door in te gaan op achterliggende motivaties, meningen, wensen en behoeften van de doelgroep. In dit geval betekent het een verdiepen van de onderwerpen van de hierboven genoemde vragen. De opgenomen interviewgesprekken zijn op papier uitgewerkt, gelabeld en geanalyseerd.

De zes geïnterviewden zijn gekozen op basis van hun respons op de enquêtevragen uit het kwantitatief onderzoek. Zij kunnen, naast antwoorden op de interviewvragen, hun eigen visie en inzichten met betrekking tot coaching en vitaliteit aanbrengen. Bij de selectie van de geïnterviewden is rekening gehouden met de omvang van de politiekorpsen. De uiteindelijke selectie richtte zich op de deelnemers van twee grote politiekorpsen, drie middelgrote politiekorpsen en één klein politiekorps.

4.4 Relevantie van het onderzoek

Deze studie beoogt, door de onderzoeksresultaten te verbinden met de vragen en inzichten vanuit de literatuurstudie, bij te dragen aan de dialoog tussen wetenschap en praktijk.

4.4.1 Praktijk relevantie

De trends en ontwikkelingen in de samenleving hebben een grote impact op het functioneren van de politieorganisatie in de samenleving. Het brengt onzekerheid en politiemensen moeten hiermee leren omgaan. Het vraagt om wijs, volwassen en zelfbewust vakmanschap van de politiemedewerkers (Kuijs & Buijnink, 2008). Het gaat om het gemak waarmee mensen zich een (andere) professionele rol, of een (ander) takenpakket eigen kunnen maken. Het gaat om vitaliteit. Opleidings- en trainingssessies kunnen een 'veilige omgeving' vormen waarin het mogelijk is hier aan te werken. Aardema (2008) citeert de Japanners Nonaka & Takeuchi om aan te geven dat opleidingen & trainingen echter te veel in theoretische beschouwingen en abstract denken en praten blijft hangen:

'... loskomen van de oude manier van denken, namelijk dat door middel van handleidingen, boeken, of lezingen kennis kan worden 'gekocht', onderwezen en ingeoeffend. In plaats daarvan moeten zij meer aandacht besteden aan de minder formele systematische kant van kennis, via metaforen, beeld en ervaringen'.

En: 'Dan gaat het niet meer uitsluitend over bijeenvoegen van uiteenlopende brokstukken van gegevens en informatie, maar om een uiterst individueel proces van persoonlijke en organisatorische zelfvernieuwing'.

Hier ligt de praktische relevantie van dit onderzoek. De vraag is, of coaching een andere, vernieuwende bijdrage kan leveren.

4.4.2 Wetenschappelijk relevantie

In dit onderzoek komen twee onderwerpen aan bod die op dit moment volop in de belangstelling staan: vitaliteit en coaching. Dit onderzoek is een eerste aanzet om deze twee samen te brengen. De wetenschappelijke relevantie is dat ik een relatief onbekend terrein inzichtelijk probeer te maken. Hoewel vitaliteit en coaching op dit moment hot zijn is nog geen, of weinig gedegen onderzoek gedaan naar de bijdrage van coaching aan het behouden en bevorderen van vitale medewerkers in een vitale organisatie. Met dit onderzoek wil ik een bijdrage leveren om deze kloof te dichten.

5 DE VITALE POLITIE ORGANISATIE

De Nederlandse politie bestaat uit 25 regionale korpsen en het Korps landelijke politiediensten (KLPD). De 25 korpsen leveren een bijdrage aan veiligheid, leefbaarheid en de bestrijding van criminaliteit in hun eigen stukje Nederland. Het KLPD organiseert de landelijke politietaken. Daarnaast is een aantal overige politieorganisaties gericht op de ondersteuning van de politiekorpsen. Gedacht kan worden aan organisaties die zich richten op opleidingen, werving en selectie, ICT en beleidsondersteuning.⁸

De burger verwacht door heel het land een eenduidige en betrouwbare politie, een politie die opereert als één concern (Aalbersberg & Gaastra, 2008). HRM is een belangrijke steunpilaar voor het creëren van samenhang in de politieorganisatie. Onder gezamenlijk opdrachtgeverschap van de Raad van Hoofdcommissarissen en de Directie Politie van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is de opdracht verstrekt voor het ontwikkelen van een werkgeversvisie politie. De visie is bedoeld als een inspirerend fundament. Bij het ontwikkelproces van deze werkgeversvisie is gekeken naar de trends en maatschappelijke ontwikkelingen en de betekenis die dit heeft voor de organisatie en de medewerkers.

5.1 Documentanalyse

5.1.1 Omgeving van de politie⁹

Trends en ontwikkelingen in de maatschappij zijn belangrijke signalen voor de politie als werkgever en voor de manier waarop de politie zich intern organiseert. Het criminaliteitsbeeld verandert en de plaats en rol van de politie in het veiligheidsdoMein veranderen. Geïnspireerd op bekende en onbekende theorieën, filosofen en uitspraken van trendwatchers wordt een beeld van de toekomst zichtbaar waarin de volgende vijf trends met elkaar verweven zijn:

- Individualisering;
- Duurzaamheid;
- Verwevenheid;
- Meer diversiteit;
- Informatisering.

⁸ <http://www.politie.nl> d.d. 20 April 2010

⁹ De tekst in deze paragraaf is overgenomen uit de Werkgeversvisie Politie: een inspirerend fundament

Individualisering, het eigen talent staat centraal

Het individu wordt belangrijker in de samenleving. Mensen gaan meer op zich zelf en hun eigen talent vertrouwen en ze willen de ruimte krijgen om dat talent te ontplooien. Mensen geven zelf sturing aan het leven en maken keuzes in plaats van dat ze zich laten sturen, of leiden door het collectief. We groeien naar een maatschappij waarin mensen hun eigen weg zoeken, daarbij gevoed door de feedback die ze van hun omgeving krijgen. Van een statische orde die bepaald werd door hiërarchie en regels groeien we toe naar een dynamische orde waarin dat wat verschillend is ook verschillend behandeld wordt. En waarin mogelijkheden de kans krijgen om tot ontwikkeling te komen. De waarde van de authenticiteit van individuen en organisaties wordt gestimuleerd. Daardoor ontstaat in onze maatschappij veel meer variatie.

Duurzaamheid en onderlinge afhankelijkheid

Mensen voelen zich meer verbonden met hun omgeving. Enerzijds omdat zij zich verantwoordelijk voelen voor de gevolgen van hun eigen handelen voor de lange termijn. Anderzijds omdat het besef groeit dat zij hun omgeving nodig hebben om zichzelf te ontwikkelen. Beide ontwikkelingen hebben tot gevolg dat mensen vanuit een lange termijn perspectief integer met mens en samenleving omgaan en gericht zijn op zingeving. In politietermen betekent dit dat de veiligheid en leefbaarheid van de omgeving staat voor diepe existentiële kwaliteit van de samenleving en dat dezelfde samenleving de intentie heeft daarnaar te streven (duurzame oplossingen). Een uitwerking van deze trend is dat meerdere partijen de verantwoordelijkheid op zich nemen voor veiligheid en leefbaarheid en de politie daardoor met meer partners te maken krijgt. Dit betekent ook dat de omgeving minder voorspelbaar wordt.

Verwevenheid, de grenzen worden vager

Op allerlei manieren vervagen grenzen, of vallen zelfs helemaal weg. Door globalisering komt de wereld Nederland steeds meer binnen. De effecten van de Europese Unie worden steeds sterker. Bedrijven en (overheids)instanties realiseren zich dat ze geen eilanden zijn, maar onderdeel van het grote geheel. Kennisontwikkeling en kennisverspreiding trekken zich niets aan van staatkundige, of bedrijfskundige grenzen. Wat er voor in de plaats komt zijn netwerkstructuren, waarin mensen meer bewust samenwerken om, met ieders bijdrage, gezamenlijke doelen te bereiken. Hierdoor ontstaat meer openheid en betrokkenheid bij de inhoud van het werk. Het gaat minder om tot welke organisatie iemand behoort, maar om de collectieve ambitie, de inhoudelijke klus, de resultaten. Het samenwerken is gebaseerd op inclusief denken; 'succes van de een is afhankelijk van succes van de ander'.

Meer diversiteit, samenleven met meer culturen

De samenleving wordt meer divers. Voor organisaties is het belangrijk deze diversiteit in de eigen organisatie op te nemen, dat wil zeggen meer multi-etnisch, maar even goed meer divers qua leeftijd,

geaardheid, sekse en opleidingsniveau. Organisaties met een grotere variëteit aan medewerkers zijn beter in staat in verschillende situaties verschillend op te treden. Dergelijke organisaties worden door burgers eerder herkend en meer vertrouwd. Ieder mens heeft naast een unieke persoonlijkheid en talent ook een mix van achtergronden in zich. Dit levert mogelijkheden op om de waarde van elke unieke medewerker optimaal te benutten om de ambitie van de organisatie te bereiken. Diversiteit leidt ook tot mogelijke spanningen. Omgaan met diversiteit vraagt van de politieorganisatie en haar medewerkers het vermogen vertrouwen te wekken en verbinding te maken, ongeacht de eigen achtergrond en die van de ander.

Informatisering, een nieuw paradigma op werken

De kwaliteit van het werk en de inhoud van de boodschap gaan steeds meer bepalen wie met wie communiceert in plaats van de hiërarchische verhoudingen. Dat zorgt er samen met de toenemende informatisering van de samenleving voor dat werknemers zich ontwikkelen tot zelfstandige en autonome doeners en denkers. ICT maakt het delen van informatie vanzelfsprekend. Hierdoor ontstaan andere patronen van samenwerken die meer horizontaal en netwerkachtig van karakter zijn. Voor de leidinggevende van de toekomst is het onmogelijk alle touwtjes in handen te houden. De leidinggevende coacht medewerkers om kwaliteiten te stimuleren en te excelleren op basis van een collectieve ambitie. Werknemers verwachten ICT ondersteuning zodat zij zelf optimaal vanuit hun vakmanschap waarde toe kunnen voegen.

5.1.2 Organisatie van de politie

De trends en ontwikkelingen zoals hiervoor beschreven hebben een grote impact op het functioneren van de samenleving en op de politieorganisatie in die samenleving. Uit elk van deze vijf trends is, voor de politie, een richtingwijzer voor de toekomst te lezen (Aalbersberg & Gaastra, 2008).

- De individualisering vraagt van de politie, zowel intern als extern, het vermogen flexibel op te treden en de kracht van variatie te benutten;
- Duurzaamheid vraagt om een zorgvuldig omgaan met de toegevoegde waarde van individuele medewerkers en de betrokkenheid van andere partijen (burgers of groeperingen) in het veiligheidsdoel;
- Verwevenheid is gericht op het creëren van samenhang op concern, lokaal en individueel niveau en vraagt om het kennen van de eigen kracht en inclusief denken: 'succes van de één is afhankelijk van succes van de ander';
- Meer diversiteit vraagt van de politie het vermogen om vertrouwen te wekken en verbinding te maken, zowel intern met directe collega's als extern met de burger;

- Informatisering vraagt om focus voor het creëren van ruimte voor de groei van vakmanschap als het gaat om ondersteunen van medewerkers op het gebied van kennis en ICT.

De komende jaren heeft de politie te maken met een groot natuurlijk verloop in het personeelsbestand (Aalbersberg & Gaastra, 2008). Door het natuurlijk verloop zal een groot deel van de medewerkers de komende jaren uit nieuwe instroom bestaan. Dit biedt kansen om te anticiperen op de ontwikkelingen in de samenleving, zowel qua bezetting als qua samenstelling. Het is van strategisch belang hoe de politie daarin keuzes maakt en op welke manier mensen gedurende hun loopbaan aan de slag zijn en blijven, aldus de werkgeversvisie politie.

Werving, selectie en planning zetten een ontwikkeling in naar een meer diverse politiesamenstelling met een zo optimaal mogelijke match tussen de behoefte aan en het aanbod van competenties (Aalbersberg & Gaastra, 2008). Diversiteit om effectief te opereren in een multiculturele samenleving en vanwege de grotere differentiatie aan werk. Het gaat hierbij om culturele en etnische achtergrond, sekse, geartheid, leeftijd, opleidingsniveau en -richting.

5.1.3 Kenmerken van de vitale politieorganisatie

Een vitale organisatie benut, volgens de werkgeversvisie politie, de voordelen van het Rijnlandse en het Anglo-Amerikaanse model en behoedt zich voor de valkuilen. De basis van het Rijnlandse model ligt in samenwerken, vertrouwen op de kracht van natuurlijke verbindingen (netwerken) en de waarde van de inbreng van individuele medewerkers. In het Anglo-Amerikaanse model spelen 'contractuele' verbindingen en concurrentie, begeleidt door een systeem van prestatie meting, accreditatie en prestatiecontracten als manier om controle te krijgen, een veel grotere rol.

We praten hier in feite over twee verschillende rationaliteiten: een instrumentele (Anglo-Amerikaanse) rationaliteit en een meer waardevolle relationele (Rijnlandse) rationaliteit. Bij de instrumentele rationaliteit gaat het om het 'hoe'. Alle activiteiten, mensen en middelen staan ten dienste van het nut, van niet ter discussie staande doelen (Duijn, 2007). Bij de relationele rationaliteit gaat het om het 'waartoe'. In deze rationaliteit staan de achterliggende waarden ter discussie, omdat ze de kwaliteit van de relatie tussen mensen bepalen. In deze rationaliteit verschijnt de ander niet als middel, maar vooral als zelfstandig doel.

De politie baseert haar sturing- en organisatieprincipes op de Rijnlandse, of continentaal Europese traditie (Aalbersberg & Gaastra, 2008). Als Rijnlandse werkgever vertrouwt zij op de collectieve ambitie, samenwerkingsbereidheid, beroepstrots en de intrinsieke motivatie van de politie-professional. Hierbij worden grenzen gesteld aan de individuele mede-

werker, maar daarbinnen krijgt deze de vrijheid om het werk naar eigen inzicht in te delen.

De maatschappij, en daarmee de politieorganisatie groeit van een sociaal regelsysteem naar een systeem van communicatieve zelfsturing (Aalbersberg & Gaastra, 2008). In het sociaal regelsysteem staat de rationaliteit centraal (Cornelis, 2000). Dit sociale systeem biedt mensen geen mogelijkheid tot zelfsturing. Alles is gereguleerd, mensen bewegen zich binnen wetten en normen. In het systeem van de communicatieve zelfsturing zet de mens zijn emoties om in sturingslogica en die wordt nu het onderwerp van communicatie. De logica van het gevoel is de innerlijke gids die het individu en de samenleving om een hoger niveau moet tillen.

Het systeem van communicatieve zelfsturing vervangt het oude systeem van sociale regelgeving niet (Aalbersberg & Gaastra, 2008). In een organisatie die het voor haar succes moet hebben van de kwaliteit van de contacten tussen mensen is het van groot belang dat het evenwicht tussen de rationaliteiten aanwezig is (Duijn, 2007). Regels worden dus niet overbodig. Alleen zullen de regels het individu niet meer primair sturen, maar het individu zal de regels gebruiken om zijn eigen weg te bepalen. Het is een uitbreiding van het gedragsrepertoire en vraagt van de politie om met dit nieuwe repertoire om te gaan.

Structuur

De politieorganisatie groeit van een statische orde die bepaald is door hiërarchie en regels (mechanisch) naar een dynamische orde (organisch) die zijn basis vindt in de toenemende expressie van het individu (Aalbersberg & Gaastra, 2008). Oude samenhangen verdwijnen en nieuwe, vaak veel vluchtiger verbanden, ontstaan. Naast de 'vastere' netwerken zullen politiemedewerkers steeds meer lid worden van minder vast gedefinieerde (virtuele) netwerken.

De focus voor werkgeverschap komt steeds meer te liggen op het kwalitatief inzetten van politiemedewerkers. De politiemedewerker komt niet meer weg met 'ik heb me aan de afspraken en procedures gehouden'. Het gaat om de resultaten en de effecten in de samenleving. In de praktijk betekent deze focusshift meer aandacht voor flexibele en creatieve organisatievormen.

Over het algemeen zal de politieorganisatie in de toekomst minder hiërarchisch en dus platter worden. We gaan steeds vaker verschillende organisatievormen zien. Dit zullen kleinschalige organisatie-eenheden zijn met minder maar op de taak toegeruste en toegewijde medewerkers, die efficiënt en effectief samen werken met anderen. De politieorganisatie ontwikkelt zich zoals gezegd van een statische naar een dynamische orde met een organische organisatiestructuur.

Cultuur

De politie vervult haar taken steeds meer met partners, profit en non profit. Een duidelijke rolopvatting schept hierbij duidelijkheid voor deze partners. Bij het afleggen van de ambtseed/belofte zeggen politie-medewerkers toe het aanzien van de politie niet te schaden. Om politiemedewerkers hierin te ondersteunen zijn in de beroepscode van de Nederlandse politie (code Blauw) de algemene beginselen van integriteit van de politie vastgelegd in zeven waarden; Respect, Transparantie, Verantwoordelijkheid, Betrokkenheid, Betrouwbaarheid, Rechtvaardigheid en Balans.

Op basis van deze algemene beginselen van integriteit ontstaat bij de politie een nieuwe sociale ordening die zijn basis vindt in de toenemende expressie van het individu. De politie ontwikkelt hierbij een open en beweeglijke cultuur. Op alle niveaus opereert de politie in samenwerkingsverbanden, waarbij zij de waarde van de authenticiteit van het individu en de organisaties erkent. Hierdoor ontstaat een surplus aan variatie (Aalbersberg & Gaastra, 2008).

De grenzen tussen en binnen de organisatie zijn aan het verdwijnen. Samen werken vraagt een kanteling in denken: van 'naar binnen gericht' naar 'naar buiten gericht'. Niet gefocust op, maar wel werkend vanuit de eigen (politie)identiteit krijgen medewerkers meer de ruimte om naar eigen inzicht te handelen. Vertalen we dit naar de kwadranten van het concurrerend waardemodel van Quinn (zie § 2.3.2), dan zet de politie een ontwikkeling in naar een adhocatiecultuur.

Aansturing

Leidinggeven op basis van kennisvoorsprong en macht is steeds minder vanzelfsprekend (Aalbersberg & Gaastra, 2008). Als je vraagt welke ontwikkeling in het leiderschap gewenst is, is het antwoord vrij eenduidig (Nap, 2008).

Minder	Meer
gericht zijn op binnen	gericht zijn op buiten
aandacht voor systemen/ procedures/ regels, cijfers	aandacht voor het vak/ bezieling/ waarden, mensen
beleidslogica	praktijklogica
sturen op telbare output	sturen op zinvolle bijdrage
gerichtheid op eigen organisatieonderdelen	gerichtheid op groter geheel, netwerk
antwoorden	vragen

In het verlengde hiervan wordt gevraagd om lef, visie, inspiratie, authenticiteit, geen woorden maar daden, het vak centraal, verbinding, luisteren in plaats van zenden, dienstbaarheid en de bereidheid om daadwerkelijk te willen leren. Goede leiders stellen vragen, aan anderen maar zeker ook aan zichzelf, aldus Nap.

De focus voor werkgeverschap komt steeds meer te liggen op het kwalitatief inzetten naast het kwantitatief inzetten van politiemedewerkers (Aalbersberg & Gaastra, 2008). Kwalitatieve inzet vraagt om kwalitatieve sturing, doen wat zinvol is en het meeste oplevert. Om dat te ondersteunen ontwikkelt de politieorganisatie zich van taakgericht naar resultaatgericht. Daarvoor is differentiatie nodig. Verschillende resultaten vragen om verschillende organisatievormen, sturingsrelaties en leiderschapstijlen. Aardema (2008) stelt vast dat in de praktijk een hardnekkige dominantie van het organisatiegericht leiderschap bestaat.

5.1.4 Medewerker van de politie

De variatie in de samenleving stelt de Nederlandse politie voor belangrijke uitdagingen. Politie mensen moeten leren omgaan met verschillen. De snelheid en dynamiek waarmee veranderingen zich opvolgen is groot en direct voelbaar in de operatie van de politieorganisatie (Aalbersberg & Gaastra, 2008). Dit leidt tot grotere verantwoordelijkheid van de individuele medewerker in afwegingen en keuzes in het dagelijks handelen (discretionaire bevoegdheid).

Politiemensen worden geconfronteerd met dilemma's, waarin keuzes niet alleen meer op basis van werkinstructies te maken zijn (Aalbersberg & Gaastra, 2008). Het belang van de unieke eigen bijdrage neemt toe en de medewerkers moeten zich meer authentiek gedragen vanuit de eigen identiteit. Politie medewerkers in de toekomst moeten meer van hun eigen talenten uitgaan, zelf meer sturing geven aan hun bijdrage en samenwerken met anderen om dat te doen wat het meeste oplevert.

De veelsoortige vraag naar politiezorg vraagt om professionele politie-medewerkers met voldoende flexibiliteit om de taken van wijk- tot wereldniveau uit te voeren (Aalbersberg & Gaastra, 2008). Vitaliteit staat voor het gemak waarmee mensen zich een (andere) professionele rol, of een (ander) takenpakket eigen kunnen maken. Vitaliteit staat voor beweeglijkheid van medewerkers binnen de politieorganisatie, of tussen politieorganisatie en partners in de relevante omgeving, aldus de werkgeversvisie politie.

5.1.5 Kenmerken van een vitale politiemedewerker

Het politiebedrijf moet niet meer mechanisch zijn, maar mensen moeten zich binnen de organisatie kunnen ontwikkelen. En dat kan alleen als je vitaal bent (Aalbersberg, 2008). Binnen het project 'Vitale loopbaan' is als eerste stap een gemeenschappelijk kader vitaliteit uitgewerkt, die de

visie op vitaliteit met zeven bouwstenen omvat (Boerboom, 2008). Per bouwsteen is een beoogd resultaat geschetst.

Bouwsteen	Omschrijving
scherp blijven op het vak	de medewerker is en blijft geïnspireerd en blijft daardoor scherp op het vak, fysiek, mentaal en moreel fit voor de functie is hierbij vanzelfsprekend
blijven ontdekken en ontwikkelen	de medewerker is gericht op zijn/ haar potentiële bijdrage in het politiewerk en wat nodig is om deze bijdrage te kunnen blijven leveren
eigen regie op loopbaan	de medewerker is regisseur over de eigen loopbaan, binnen kaders, condities en randvoorwaarden die de organisatie biedt
aansturing op ontwikkeling	iedere medewerker wordt naar waarde geschat, zonder daarbij het collectief uit het oog te verliezen
loopbaankansen	de medewerker kan zijn kwaliteiten inzetten, zonder daarbij gehinderd te worden door knellende structuren
leermogelijkheden	medewerkers hebben makkelijk toegang tot informatie over de voor hun geschikte leermogelijkheden
differentiatie	er zijn geen regels die de medewerker belemmeren in de ontwikkeling.

Mobiliteit wordt gestimuleerd doordat medewerkers zowel in leidinggevende, specialistische als uitvoeringsfuncties carrière kunnen maken (Aalbersberg & Gaastra, 2008). Medewerkers kunnen zowel in de lijn (verticaal) als in het vakgebied (horizontaal) groeien. Zij zijn hierbij zelf verantwoordelijk voor hun ontwikkeling en loopbaanverloop en daarmee regisseur van de eigen vitaliteit. Volgens de CAO-politie 2010 – 2011 gaan partijen in 2010, onder de verplichting tot resultaat te komen voor 1 Januari 2011, met elkaar in gesprek over vergroting van inzetbaarheid in bredere zin¹⁰. Daarbij gaat het om vergroting van bekwaamheid, geoefendheid en vitaliteit van medewerkers.

Als we het binnen de politie over vitaliteit hebben, dan praten we niet alleen over fit en gezond (Aalbersberg, 2008). Aalbersberg spreekt over fysieke, emotionele en cognitieve vitaliteit die niet los van elkaar gezien kan worden. En eigenlijk ook over passie en spirituele vitaliteit, maar zover is de politie volgens Aalbersberg nog niet. Dit zijn in feite dezelfde

¹⁰ http://www.caopolitie.nl/cao2010/procesafpraak_inzetbaarheid.shtml#naar_boven
d.d. 23 September 2010

dimensies die we in het theoretische deel van dit onderzoek tegenkwamen (zie § 2.5).

De lichamelijke dimensie

De lichamelijke dimensie impliceert een effectieve zorg voor het fysieke lichaam. Zowel voor medewerkers in executieve als in niet executieve functies geldt: 'Fit in de functie'. Iedere medewerker is zelf verantwoordelijk voor het onderhouden van vakmanschap en dus ook voor een goede fysieke en mentale conditie. De politieorganisatie wil de medewerkers in de breedste zin faciliteren om in hun kracht te zijn en te blijven. Er zijn immers veel politie-specifieke factoren die buiten de cirkel van invloed van de individuele medewerker liggen (Aalbersberg & Gaastra, 2008).

TNO onderzoek uit 2005 toont aan dat een groot percentage politie-medewerkers niet voldoet aan de beweegnorm (norm voor actief zijn op alle dagen van de week) en de fitnorm (norm voor het gewenste inspanningsniveau) (Strating, 2008). In de CAO 2005 - 2007 van de politie is overeengekomen dat Fit & Gezond een cruciaal onderdeel van het HRM-beleid voor de komende jaren moet vormen. De gezondheidsmeting die conform CAO afspraak door de korpsen aan alle medewerkers wordt aangeboden, bestaat uit vragenlijsten en/of testen op het gebied van: Algemene gezondheid, Fysieke conditie en Mentale conditie. De uitslag is persoonlijk en de medewerker is de enige die kan bepalen wat die met de uitkomsten doet.

Testen en meten vindt plaats in het kader van bewustmaking (Landelijk Programma HRM Politie, 2009). Het vormt de basis voor persoonlijk advies en het in beeld brengen van individuele behoeftes op het gebied van gezondheid, conditie en leefstijl. Testen en meten vormt de basis voor programma's om fit(ter) te worden en fit te blijven. De focus ligt op preventie. Onderscheid in programma's wordt gemaakt in BasisFit voor iedereen en PolitieFit voor de executieve medewerkers.

De sociaal-emotionele dimensie

De sociaal-emotionele dimensie impliceert de ontwikkeling van het emotionele leven, onder meer in relaties met anderen. In wezen gaat het in het politiecontact om emotiemanagement: het vermogen op gepaste wijze met emoties in conflictsituatie om te gaan. Het duidt vooral op het tonen van zelfbewustzijn en zelfcontrole in context van spanningen die allerlei emoties oproepen. In feite schuilt de professionaliteit van politiewerk op straat in een adequate sociaal-emotionele competentie: enerzijds jezelf beheersen in stressvolle situaties, anderzijds besluitvaardig optreden door overtuigend in te spelen op emoties van burgers (Stokkom, 2005). Deze professionaliteit van het politiewerk is niet cognitief eigen te maken, maar wordt door ervaring gewonnen.

Bij het politiewerk is sprake van een hoge emotionele belasting: politiemensen worden geconfronteerd met ingrijpende gebeurtenissen zoals dodelijke ongevallen. Aalbersberg (2008) verwoordt het als volgt: *'Ons vak is aan de emotionele kant heel zwaar. Daarom moet je ook emotioneel met elkaar kunnen praten en feedback krijgen. Emotionele vitaliteit is niet alleen een programma, maar ook hoe je er zelf mee omgaat.'* Binnen de politieorganisatie wordt het belang van opsporen, begrijpen en uitdrukken van emoties nog niet voldoende erkend (Stokkom, 2005). De opleiding en training van politiemensen kan sterker in het teken staan van emotiemanagement: weten hoe bijvoorbeeld emoties als boosheid en minachting worden opgewekt en weten hoe ze kunnen worden vermeden, of gekanaliseerd.

De cognitieve dimensie

De cognitieve dimensie impliceert een voortdurende uitbreiding van kennis en kunde. Aalbersberg (2008) noemt dit de cognitieve vitaliteit. Cognitieve vitaliteit betekent dat je van nature je vakontwikkeling op peil houdt. Leren is niet alleen een zuiver cognitieve bezigheid, maar wordt meer en meer gekoppeld aan versterking van de persoonlijke effectiviteit (Elbertse et. al., 2006). Beschouwing en reflectie stimuleren dit en hiervoor is enige rust en stilstand noodzakelijk. Of politieleiders deze rust in de praktijk willen nemen is de vraag.

Elbertse et. al. concluderen dat binnen de politie enkele elementen ontbreken om het leren te bewerkstelligen. Het betreft vooral de mate waarin feedback wordt gegeven op prestaties en ontwikkeling en de mate waarin hulp wordt geboden bij het herkennen van mogelijkheden om op het werk te leren. Bovendien geldt de hiërarchische structuur als beperkend voor leren en vergroot deze de angst om fouten te maken.

Politiemensen leggen binnen de hiërarchische structuur vaak en veel verantwoording af in de lijn. Hiermee worden ze enigszins beknot in hun handelen en daarmee ook in hun leren. Ze zijn onderdeel van het sociale systeem en dit maakt experimenteren met nieuwe omgangsvormen, of aanpakken, minder aantrekkelijk. Voor Juniormedewerkers is de hiërarchische structuur en cultuur voelbaar. In plaats van te vragen naar eerste en verse indrukken van de politie als organisatie, wordt de nieuwe medewerker verteld 'nog geen broek te hebben versleten'. Ze kunnen zich maar beter gedeisd houden, aldus Elbertse et. al (2006).

De spirituele dimensie

Volgens het Landelijk programma HRM is de spirituele dimensie 'nog' een brug te ver binnen de Nederlandse politie (Aalbersberg, 2008). Toch zijn er ook andere geluiden. Volgens Aardema (2008) blijkt de politie door de cijfers heen naarstig op zoek naar bezieling, spiritualiteit en TAO. In de praktijk zie je op dit gebied dan ook initiatieven ontstaan. Zonder uitputtend te kunnen zijn volgen hieronder twee voorbeelden.

In 2005 is uit een groep van politiemensen de Ithaka-beweging ontstaan (Wierda & Sievers, 2006). Leden van de Ithaka-beweging delen de zorg dat door de maatschappelijke ontwikkelingen de bezieling en professionaliteit van politiemensen onder druk staat. De Ithaka-beweging onderzoekt vanuit welke innerlijke overtuiging en bezieling politiemensen zich verbonden voelen met de taak die zij hebben in de samenleving. Het effect van de beweging moet zijn dat de essentie van de opdracht van de politie als geheel, aan kracht en professionaliteit zal winnen.

Een persbericht op internet meldt dat korpschef Henk van Essen van politieregio Haaglanden op maandag 1 Februari 2010 uit handen van korpsbeheerder Jozias van Aartsen de IFOH-award ontving¹¹. De Award gaat naar organisaties als blijk van erkenning voor de wijze waarop zij inhoud geven aan menselijkheid, zingeving en geïnspireerd leiderschap. Het Inspirational Forum for Organisational Health (IFOH) reikt sinds 2005 de IFOH-award uit aan organisaties die in de praktijk bezieling in mens, werk en gezondheid centraal stellen. Het bestuur van IFOH kijkt niet alleen hoe goed het beleid op papier is gezet, maar spreekt ook met mensen uit de organisatie zelf om te horen hoe gezond de organisatie in de praktijk functioneert. Eerder werd deze award uitgereikt aan Philips Applied Technologies, Interpolis, de UNA Scholengroep, prof. Paul de Blot SJ (op persoonlijke titel) en de Mutsaersstichting voor Jeugdzorg.

5.2 Enquête

Hier volgen de gegevens van de enquête uitgevoerd onder de deelnemers van het landelijk overleg loopbaanadviseurs bij de korpsen van de Nederlandse politie. Voor de opzet en uitvoering van de enquête verwijs ik naar § 4.3.2. De enquête moet antwoord geven op de vraag hoe coaching ingezet kan worden bij de Nederlandse politie om deze vitaler te maken. Omwille van de leesbaarheid is gekozen de resultaten in beschrijvende vorm te presenteren in dit onderzoek. Voor de tabellen verwijs ik naar Bijlage B van dit rapport.

5.2.1 Typering van het korps

Meer dan 75% van de geënquêteerden geeft aan de organisatie meer mechanisch dan organisch te vinden (Bijlage B, vraag 11). Een derde van alle geënquêteerden geeft aan de politieorganisatie puur mechanisch te vinden. Bijna 90% van de geënquêteerden vindt dat de politiecultuur gericht is op stabiliteit en beheersbaarheid en bijna 80% vindt de politiecultuur intern gericht (Bijlage B, vraag 12). De hiërarchische cultuur wordt door 70% van de geënquêteerden als dominante culturele stijl aangemerkt. Bijna 80% van de geënquêteerden vindt dat de politieleiderschap gericht is stabiliteit en beheersbaarheid en meer dan 50% vindt politieleiderschap intern gericht. Het organisatiegericht

¹¹ http://www.ifoh.nl/ifoh_award.html d.d. 23 September 2010

leiderschap wordt door bijna 50% van de geënquêteerden als dominante leiderschapstijl aangemerkt.

5.2.2 Inzet van coaching?

Meer dan drie kwart van de geënquêteerden zegt dat het korps coaching onvoldoende inzet bij leer- en ontwikkeltrajecten (Bijlage B, vraag 6). Meer dan een kwart vindt dat het korps zich onvoldoende bewust is en meer dan de helft vindt dat het korps zich voldoende bewust is van de mogelijkheden die coaching biedt bij leer- en ontwikkeltrajecten. Eén van de verklaringen die in de enquête wordt aangedragen voor de lage inzet van coaching, zijn de kosten die het met zich meebrengt.

Iets meer dan 75% van de geënquêteerden vindt coaching op dit moment een bruikbaar instrument bij leer- en ontwikkeltrajecten (Bijlage B, vraag 1). Vooral de professionele ontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling en het leren van vakkennis en vaardigheden bieden mogelijkheden voor coaching. Voor de onderwerpen oplossen van problemen, organisatieontwikkeling en borging van leer- ontwikkel- en verandertrajecten wordt coaching op dit moment minder bruikbaar geacht.

Uit de enquête komt naar voren dat het korps vooral behoefte heeft om de ontwikkeling van de medewerker en organisatie met coaching te ondersteunen (Bijlage B, vraag 2). De politieorganisatie heeft behoefte aan leer- en ontwikkeltrajecten op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, op de voet gevolgd door professionele ontwikkeling en organisatieontwikkeling. Hierbij moet ook de aandacht uitgaan naar de borging van deze leer- en ontwikkeltrajecten. Aan de het leren van vakkennis en vaardigheden en het oplossen van problemen is veel minder behoefte.

5.2.3 Wie te coachen?

Coaching is volgens de geënquêteerden op alle hiërarchische niveaus in het korps in te zetten om het korps vitaler te maken (Bijlage B, vraag 7). Bij de leidinggevenden is dit vooral op de operationele en tactische laag van de organisatie. De strategische leidinggevende komt minder pregnant naar voren. Bij de medewerkers uitten de geënquêteerden hun voorkeur voor coaching van high potentials, medewerkers die samen een team vormen en individuele medewerkers. Medewerkers met een zelfde functie en stafmedewerkers vragen de minste inzet van coaching.

Als we naar de loopbaanontwikkelingsfase kijken, dan vindt meer dan 95% van de geënquêteerden dat coaching ingezet moet worden in de prestatie fase (vooruitkomen) (Bijlage B, vraag 8), gevolgd door de stabilisatie fase (handhaven), de fase van afstand nemen (terugtrekken) en de introductie fase (verkennen – vestigen). Coaching is volgens de geënquêteerden in alle fasen van de loopbaan in te zetten om het korps vitaler te maken.

5.2.4 Waarop coachen richten?

De meeste geënquêteerden denken dat alle aspecten¹² noodzakelijk zijn om de politieorganisatie vitaler te maken (Bijlage B, vraag 10).

Als we naar organisatieontwikkeling kijken dan denkt zo'n 90% dat 'organisatiecultuur' en 'HRM – duurzaam inzetbaarheid medewerkers' de te coachen thema's zijn. De andere thema's, 'missie', 'visievorming', 'strategiebepaling' en 'organisatiestructuur' scoren beduidend lager. Bij de te coachen thema's maakt meer dan 50% van de geënquêteerden bij voorkeur gebruik van een goed afgestemde mix van coaching door direct leidinggevende, interne en externe coach.

Bij teamontwikkeling zijn 'feedback', 'conflicthantering' en 'gespreksvaardigheden' met meer dan 80% de te coachen thema's. Feedback wordt zelfs door 100% van de geënquêteerden genoemd. De minst noodzakelijke thema's zijn 'assertiviteit' en 'presentatietechnieken'. Bijna 60% van de geënquêteerden maakt ook hier bij voorkeur gebruik van een goed afgestemde mix van coaching bij de te coachen thema's.

Het thema 'intellectuele competenties' valt bij het aspect competentieontwikkeling aan de onderkant als niet te coachen thema eruit. Het thema's 'sociaalcommunicatieve competenties' met onderwerpen als samenwerken, betrokkenheid en organisatiebewustzijn steekt hier met bijna 90% bovenuit. 70% van de geënquêteerden maakt bij voorkeur gebruik van een goed afgestemde mix van coaching. Opvallend is dat een aanzienlijk deel van de geënquêteerden de direct leidinggevende aanwijst als coach voor de 'taakgerichte competenties'.

Loopbaanontwikkeling is één van de aspecten die met meer dan 80% hoog scoort als het gaat om de politie vitaler te maken. Het thema 'balans werk-privé' wordt op de voet gevolgd door 'carrière ontwikkeling' en op enige afstand door 'inwerkbegeleiding'. Naast een goede mix van coaching geeft een groot deel van de geënquêteerden interne coaching op als voorkeur bij de thema's 'balans werk-privé' en 'carrière ontwikkeling'. Bij 'inwerkbegeleiding' wordt de direct leidinggevende genoemd, direct gevolgd door de interne coach.

Meer dan 70% van de geënquêteerden noemen 'persoonlijk leiderschap medewerker stimuleren', 'sturen op competentieontwikkeling', 'feedback op beslissingen en gedrag' en 'coachend leiderschap' bij leiderschap als de te coachen thema's om de politieorganisatie vitaler te maken. De geënquêteerden geven een voorkeur aan een goede mix van coaching door direct leidinggevende, interne en externe coach. Door een groot deel wordt alleen de direct leidinggevende genoemd bij het thema 'feedback op beslissingen en gedrag'. Bijna 50% van de geënquêteerden

¹² De volgende aspecten zijn onderscheiden: Organisatieontwikkeling, Teamontwikkeling, Competentieontwikkeling, Loopbaanontwikkeling, Leidinggeven, Persoonlijk leiderschap medewerker, Persoonlijke effectiviteit, Vitaliteit, Re-integratie en Exit-coaching.

vindt de overige thema's niet noodzakelijk om de politieorganisatie vitaler te maken.

Bij persoonlijk leiderschap is 'gedrag en motivatie' met bijna 90% het te coachen thema. De twee overige thema's 'doelen stellen en realiseren' en 'invloed uitoefenen op de omgeving' volgen op enige afstand met ongeveer 70%. De coaching wordt bij voorkeur uitgevoerd door een goede mix van direct leidinggevende, interne en externe coach. Bij het thema 'gedrag en motivatie' wordt de direct leidinggevende door een aanzienlijk deel van de geënquêteerden alleen als coach genoemd.

'De insteek voor ons bij het intern ontwikkelde programma "op eigen kracht" is gericht op zelfreflectie, aanspreek gedrag, zelfsturing, kwetsbaarheid en groei.' -geënquêteerde-

Bij persoonlijke effectiviteit zijn 'gedrag en motivatie', 'balans werk-privé' en 'leeftijd bewust coachen' de bovenliggende thema's. Met bijna 75% zijn dit de te coachen thema's om de politieorganisatie vitaler te maken. De overige thema's worden rond de 60% genoemd door de geënquêteerden als te coachen thema's. De voorkeur van de geënquêteerden gaat uit naar een goede mix van coaching. Bij het thema 'gedrag en motivatie' wordt de leidinggevende ook veel alleen genoemd als coach en bij de thema's 'balans werk-privé' en 'leeftijd bewust coachen' de interne coach. Opvallend is dat de interne coach door een groot deel van de geënquêteerden bij alle thema's vaak alleen wordt genoemd.

Volgens 85% van de geënquêteerden is de 'sociaal-emotionele' dimensie van vitaliteit het te coachen thema, gevolgd met 70% door de 'geestelijke'¹³ en bijna 60% door de 'lichamelijke' dimensie. Een minderheid van de geënquêteerden denkt dat de 'spirituele' dimensie een te coachen thema is om de politieorganisatie vitaler te maken. De geënquêteerden geven een voorkeur aan een goede mix van coaching door direct leidinggevende, interne en externe coach.

Re-integratie is met meer dan 90% het hoogst scorende aspect als het gaat om de politie vitaler te maken. De thema's 'tijdens of na ziekte' en 'tijdens of na burnout' scoren even hoog. Naast een goede mix van coaching geeft een aanzienlijk deel van de geënquêteerden de voorkeur aan alleen de direct leidinggevende als coach bij het thema 'tijdens of na ziekte'.

Exit-coaching is ook één van de aspecten die met meer dan 80% hoog scoort als het gaat om de politie vitaler te maken. Het thema 'disfunctioneren' wordt direct gevolgd door 'loopbaanontwikkeling' en 'inkrimpen personeel' als de te coachen thema's. De voorkeur gaat uit

¹³ In dit rapport cognitieve dimensie genoemd in verband met de begripsverwarring rondom geestelijke en spirituele dimensie. Het Latijnse woord voor geestelijk is spiritus.

naar een goed afgestemde mix van coaching door direct leidinggevende, interne en externe coach. Bij 'disfunctioneren' wordt de leidinggevende door een groot deel van de geënquêteerden alleen als coach genoemd.

Bijna 100% van de geënquêteerden wil coaching preventief inzetten om de politieorganisatie vitaler te maken (Bijlage B, vraag 5). Hiervan noemt iets meer dan 40% ook de curatieve inzet van coaching. Minder dan 5% noemt alleen curatieve inzet.

5.2.5 Welk coachingsvorm?

Meer dan 95% van de geënquêteerden zegt dat de politieorganisatie behoefte heeft aan loopbaancounseling om vitaler te worden, op enige afstand gevolgd door competentiecoaching en keuzebegeleiding (Bijlage B, vraag 3). Aan levenscoaching bestaat de minste behoefte volgens de geënquêteerden. Bijna 75% van de geënquêteerden zegt bij voorkeur gebruik te maken van een goed afgestemde mix van coaching door de direct leidinggevende, interne en externe coach (Bijlage B, vraag 9). Bij een enkeling speelt de vraag over het bereik van coaching.

'Coaching zoals wij dat voor staan zou je nooit door de leidinggevende moeten willen. Als je het hebt over vakinhoudelijke ondersteuning kan dat wel, maar dat is volgens mij geen coaching maar een vorm van mentorschap.' –geënquêteerde–

5.2.6 Welk coaching-aanbod?

Om vitaler te worden zegt meer dan drie kwart van de geënquêteerden dat de politieorganisatie behoefte heeft aan interne coaching en maatwerktrajecten (Bijlage B, vraag 4). Meer dan 65% denkt ook aan modulaire trainingen en opleidingen. Externe coaching wordt als instrument minder geschikt geacht en complete opleidingsprogramma's wordt door de geënquêteerden afgewezen als instrument om de politieorganisatie vitaler te maken.

5.3 Interviews

Hier volgen de resultaten van de interviews uitgevoerd onder zes deelnemers van het landelijk overleg loopbaanadviseurs bij de korpsen van de Nederlandse politie. Om een verdiepingsslag te bewerkstelligen op de enquêteresultaten heb ik een interviewronde uitgevoerd. Voor de opzet en verwerking van de interviewgesprekken verwijs ik naar § 4.3.3. De interviewronde biedt de geïnterviewden de mogelijkheid op achterliggende motivaties, meningen, wensen en behoeften in te gaan.

5.3.1 Inzet van coaching?

De vraag, of coaching als instrument kan worden ingezet om de Nederlandse politie vitaler te maken, is door de geïnterviewden met ja beantwoord.

De ambitie rondom vitaliteit is landelijk neergezet. De praktijk van vandaag wijkt hier nog van af. Bij de ambitie om de Nederlandse politie vitaler te maken, kan coaching een rol spelen. De inzet van coaching hangt sterk af van de strategische keuzes die de politieorganisatie maakt. De veranderstrategie is afhankelijk van het achterliggende denken en de gekozen invalshoek.

De één zegt het zit allemaal in mensen, dus we gaan iedereen coachen en dan komen we er wel met die verandering. De ander zegt de structuur moet veranderen en een derde zegt we moeten onze werkprocessen aanpassen om vitaler te worden als organisatie. Dus het is maar net welke invalshoek je kiest. Ik zelf zou altijd een combinatie kiezen. ... dus het gaat om het vraagstuk hoe kom je van de huidige situatie naar het ideaal. En ergens daarin speelt coaching een rol.' –geïnterviewde–

De coachende rol is in de politieorganisatie in eerste instantie toebedeeld aan de leidinggevende. Alle geïnterviewden onderschrijven het uitgangspunt, dat personeelszorg lijnzorg is. De medewerker kan van alles doen om zicht te krijgen op zijn eigen ontwikkeling, maar het contact met de organisatie is de leidinggevende. De geïnterviewden onderkennen dat de leidinggevende meer HRM-instrumenten ter beschikking heeft om de politieorganisatie vitaler te maken. In het gesprek tussen de direct leidinggevende en politiemedewerker kunnen zij tot de conclusie komen dat coaching het geëigende instrument is bij de vraag die voorligt. In de praktijk gebeurt dat echter vrij weinig.

'We grijpen snel naar opleidingen, we hebben een opleidingsreflex. Als iemand iets niet kan, of moet leren, of kennis op peil moet houden, of professionaliteit moet ontwikkelen, of zich zelf verder moet ontwikkelen, dan denken we altijd gelijk aan een opleiding doen. Ik denk dat een opleiding niet altijd het meest gepaste instrument is, maar dat er ook andere instrumenten zijn, waaronder coaching.' –geïnterviewde–

Tijdens verschillende interviews ontstaat discussie over het bereik van coaching en de rolinvulling van de coach. Over het begrip vitaliteit ontstaat deze discussie niet. Hier wordt teruggepakt op het gemeenschappelijke kader dat is uitgewerkt door het Landelijk HRM programma, project 'Vitale loopbaan'. Over coaching en de rolinvulling van de coach lopen de meningen van de geïnterviewden sterk uiteen. Studenten in het initieel onderwijskwartiel hebben praktijkcoaching. Meerdere geïnterviewden stellen zichzelf de vraag, of dit ook echt coaching is. 'Is het

geen instructie, of begeleiding, of mentoring?’ De geïnterviewden hebben de beleving dat iedereen zich coach noemt. De aspiranten worden gekoppeld aan ervaren dienders en dat noemen ze ook al coaching. En intervisie en supervisie wordt ook coaching genoemd terwijl mensen hier van elkaar, of van een meer vakbekwame persoon leren.

De loopbaancoach is gericht op de talenten van de medewerkers. De loopbaancoach begeleidt mensen bij het kiezen van het werk wat past bij hun talenten. Het gaat hierbij vooral om zelfsturing en reflectie op de eigen verantwoordelijkheid. Binnen regio’s worden trainingen georganiseerd die inzicht verschaffen in het hoe en het waarom van het eigen handelen. Het gaat hier ook om barrières en angsten die medewerkers ervaren. Niet iedereen kan zich hier in vinden. Eén van de geïnterviewden wijst coaching als aparte discipline af.

‘Ik heb het idee dat we steeds weer nieuwe dingen bedenken, om er onderuit te komen om gewoon met onze medewerkers te praten over waarom ze hier zijn, wat wij van hun verwachten, hoe zij hun werk uitvoeren en hoe je dat combineert met gewoon je eigen leven. Het lijkt wel alsof er elke keer iets anders bedacht moet worden.’
-geïnterviewde-

Dit is een uitdagende stelling, die ik heb voorgelegd aan enkele andere geïnterviewden. Goede coaching zorgt ervoor dat medewerkers zelf na gaan denken over hun eigen functioneren, maar het risico is aanwezig dat de coach een verlengstuk wordt van de organisatie.

‘Ik vertaal het als volgt. Gebruik een coach niet weer als een lapmiddel, een uitweg. We hebben het druk, het komt niet uit en jij moet wat en ik gooi er een coach tegenaan. Dan versterk je de ongewenste structuur en creëer je een bypass, terwijl een heleboel normale lijnen niet lopen.’
-geïnterviewde-

5.3.2 Wie te coachen?

De vraag: *Wie zou gecoacht moeten worden om de Nederlandse politie vitaler te maken?*, is door het merendeel van de geïnterviewden beantwoord met: *iedereen die dat nodig heeft, van aspirant tot korpschef*. Hierop volgt nog wel enige nuancering. De daadwerkelijke inzet van coaching is afhankelijk van de leervraag van de coachee en de veranderstrategie van de organisatie.

De meeste geïnterviewden noemen de direct leidinggevende als het te coachen subject. Zoals we in §5.3.1 zagen, heeft de leidinggevende een coachende rol naar zijn medewerkers. Er worden nog wel enkele vraagtekens geplaatst, of de direct leidinggevende voldoende is toegerust voor de coachende rol. In veel gevallen bezit de leidinggevende niet voldoende kwaliteiten om de specifieke leervraag van de coachee te

coachen. Hier kan de leidinggevende in ondersteund worden. Het uitgangspunt is dat de leidinggevende in staat is om een goed gesprek, coachende stijl, te voeren met de medewerker. Het doel hiervan is dat de medewerker gaat nadenken over zijn, of haar persoonlijke ontwikkeling gerelateerd aan de mogelijkheden in het werk. In de praktijk loopt het echter niet altijd zoals gepland. De leidinggevende vindt dat hij geen tijd heeft en de loopbaanadviseurs gaan er vanuit dat de leidinggevende niet altijd de juiste competenties voor dit gesprek heeft.

Naast het coachen van de leidinggevende moet coaching ook bij de medewerkers ingezet worden. Eén geïnterviewde stelt dat zij niet gelooft in alleen topdown veranderingen. De medewerker kan bottom-up de verandering vorm geven.

'Heel veel mensen zijn verder dan de leidinggevende en kunnen vanuit een eigen persoonlijke kracht hun omgeving beïnvloeden.' –geïnterviewde–

Als we naar de loopbaanontwikkelingsfase kijken, dan denken de geïnterviewden dat coaching in alle fasen kan worden ingezet. De inzet van coaching is afhankelijk van de leervraag en niet van de loopbaanontwikkelingsfase. Op de vraag in welke fase de leervraag zich het meest zal manifesteren, wordt de prestatiefase (fase 2) en de stabilisatiefase (fase 3) genoemd. De aspiranten worden al begeleid door de praktijkcoaches en mensen op de pensioengerechtigde leeftijd krijgen begeleiding in de vorm van een cursus aangeboden. Zij kunnen die eventueel met hun partner volgen.

5.3.3 Waarop coachen richten?

De vraag waarop coaching gericht moet zijn, is volgens de geïnterviewden niet zo eenvoudig, of eenduidig te beantwoorden. Het hangt sterk af van de ontwikkel- of leervraag waarmee de coachee komt en wat de politieorganisatie van de coaching verwacht. Hierin ligt een belangrijk onderscheid tussen de geïnterviewden. De één wil het van tevoren niet inkaderen en het 'alleen' afhankelijk stellen van de leervraag van de coachee, de ander stelt het inkaderen afhankelijk van de doelstellingen van de politieorganisatie om tot een vitale organisatie te komen. Enkele geïnterviewden (h)erkennen de hefboom naar vitaliteit¹⁴, die een balans verlangt tussen medewerker en organisatie. In principe stellen zij dat op voorhand geen thema's worden uitgesloten. Coaching kan zich op alle genoemde thema's in de vragenlijst (Bijlage A, vraag 10) richten.

Onafhankelijk van de gekozen invalshoek worden de cultuur van de politie en het geven van feedback als twee noodzakelijke thema's genoemd om de politieorganisatie vitaler te maken. Binnen de politieor-

¹⁴ Hefboom naar vitaliteit: een vitale organisatie kan niet zonder vitale medewerkers; vitale medewerkers kunnen niet zonder een vitale organisatie.

organisatie overheerst een cultuur waar weinig ruimte is voor de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. Het is een hiërarchische cultuur waarin de lijn bepaald en de medewerker volgt. Om vitaler te worden is het belangrijk dat we elkaar meer gaan aanspreken. Dat begint bij de leidinggevende. Als de leidinggevende zijn medewerkers aanspreekt, is de kans groot dat medewerkers zich ook in teamverband gaan uitspreken. Het gaat niet alleen om zenden van de boodschap, maar ook naar elkaar luisteren. Belangrijke competenties zijn leidinggeven, samenwerken, betrokkenheid, inlevingsvermogen, stressbestendigheid, initiatief en flexibiliteit. Competenties die vooral zijn terug te voeren op de sociaalcommunicatieve, emotionele en taakgerichte competenties.

De voorkeur van de geïnterviewden gaat uit naar een preventieve inzet van coaching. Als je met een preventieve inzet de curatieve kan vermijden, dan is dat mooi meegenomen. In de praktijk wordt dit niet 'altijd' gerealiseerd. Pas als mensen ergens tegen aanlopen, dan komt coaching om de hoek kijken. De politieorganisatie wil aan de voorkant komen, maar daar is nog een slag te maken.

5.3.4 Welk coachingsvorm?

De coachende rol is in de politieorganisatie in eerste instantie aan de leidinggevende toebedeeld. De loopbaanadviseur fungeert als een soort 2^e lijn. De leidinggevende wordt steeds meer in positie gebracht om de coachende rol op zich te nemen. Hierbij wordt een weg ingeslagen, waarbij de leidinggevende steeds meer verantwoordelijkheden krijgt bij de carrièreontwikkeling van de medewerker. De loopbaanadviseur adviseert de leidinggevende over de begeleidingsvraagstukken van medewerkers. De loopbaanadviseur krijgt niet het vermogen om zelf door te verwijzen.

'Coachingsvragen komen bij ons terecht, zodat wij kunnen beoordelen waar deze eigenlijk horen te liggen. Over het algemeen zijn leidinggevenden daar geen expert in. Dus het is lastig te bepalen voor een leidinggevende. Wij bepalen eerst, of we zelf een rol kunnen spelen en als we zeggen: dat is onze professionaliteit niet, dan adviseren wij de leidinggevende. Wij zijn een soort van 2de lijn.' -geïnterviewde-

Over de vraag in welke vorm coaching georganiseerd moet worden bestaat geen eenduidigheid. De meningen van de geïnterviewden lopen uiteen van alleen aanbieden van keuzebegeleiding tot het aanbieden van alle vormen van coaching: keuzebegeleiding, competentiecoaching, loopbaancounseling en levenscoaching. Keuzebegeleiding is, als het de beroepskeuze betreft, het domein van de loopbaanadviseur in het korps. De loopbaanadviseur beschikt over de kennis en kunde om medewerker te begeleiden in zijn loopbaanvragen. Bij complexere vragen, die meer diepgang vereisen, adviseert de loopbaanadviseur de leidinggevende over de geschikte interventie.

Welke vormen van coaching worden aangeboden hangt sterk af van het antwoord op de vraag rondom het bereik van coaching, zie § 5.3.1. De geïnterviewden onderscheiden grofweg twee niveaus van coaching: coaching op het niveau van gedrag en coaching op het niveau van existentie. Coaching op het niveau van gedrag gaat over de praktijk-coaches, coaching on the job en coachend leiderschap. Bij existentiële coaching is meer diepgang vereist en gaat het over denkpatronen en identiteit.

'Iedereen heeft zo zijn eigen dromen. Je droom verwezenlijken geeft het leven inhoud en bezieling. Coaching gaat over zicht krijgen op je mentale en emotionele belemmeringen, die zich uiten in patronen. Het gaat over bepaalde angsten, bepaalde belemmeringen die mensen eigenlijk hebben.' – geïnterviewde–

5.3.5 Welk coaching-aanbod?

De vraag welk coaching-aanbod aangeboden zou moeten worden hangt sterk samen met de perceptie die de geïnterviewden hebben rondom de vormen en het bereik van coaching. Er is echter wel een voorkeur te onderkennen voor interne coaches die gebruik maken van maatwerk-trajecten, of modulaire trainingen en opleidingen. In een aantal regio's proberen ze door bundeling van krachten de inzet van externe coaches tot een minimum te beperken.

In een clusteroverleg van verschillende regiokorpsen is gesproken over een interregionale coachingpool van interne coaches. Dat zijn politiemensen met als neventaak coach. Dat betekent dat de politiemedewerker 5% van zijn, of haar diensttijd ter beschikking heeft voor coaching. Op fulltime basis is dit anderhalf uur per week. Uitgaande van één coach gesprek per twee weken, kun je continue twee kandidaten in coaching hebben. Er wordt uitgegaan van zo'n tien coaches per korps.

Het netwerk van interne coaches is nog niet op orde, maar zo'n coachingpool kan een breed aanbod hebben van coachprofielen. Het idee is dat de medewerker in eigen tijd, zonder in gesprek te gaan met de leidinggevende, hier gebruik van kan maken. Mocht het in werktijd plaats vinden, dan is overleg met de leidinggevende noodzakelijk.

De coach in de coachingpool moet aan een bepaalde opleiding, of kwaliteitseis voldoen. Hier wordt in het clusteroverleg nog verder over gesproken. Het is van belang dat de politieorganisatie de regie heeft op de coaches in de coachingpool. De politieorganisatie faciliteert de coaches in hun neventaak. Het idee is om jaarlijks een bijeenkomst te organiseren voor de coaches, steeds afwisselend georganiseerd door een ander korps. In deze bijeenkomsten komen bijvoorbeeld thema's aanbod als de zeven bouwstenen van vitaliteit (zie § 5.1.5.).

Bovenstaande opzet van een coachingpool heb ik voorgelegd aan de andere geïnterviewden. De reacties lopen sterk uiteen van *'hier krijg ik vlekken van in mijn nek'* tot en met *'ik denk dat het een prachtig initiatief is, want het is laagdrempelig'*.

'Ik krijg er vlekken van in mijn nek. Hier hebben we personeelsbegeleidingsteams, dat heeft ongeveer dezelfde strekking. Die mensen worden wel geëquipeerd op een bepaalde manier. En die gaan dan anders dan de personeelsadviseur, loopbaanadviseur, maatschappelijk werk, of de bedrijfsarts, gaan ze een beetje hobby'en. Ik weet het niet. Ik krijg daar gewoon ...' – geïnterviewde–

De meeste geïnterviewden hebben vragen rondom de rol en de positie van de leidinggevende. De leidinggevende wordt steeds meer in positie gebracht om de coachende rol op zich te nemen. Hierbij wordt een weg ingeslagen, waarbij de leidinggevende steeds meer verantwoordelijkheden krijgt bij de carrièreontwikkeling van de medewerker. Een soortgelijke ervaring heeft geleerd dat je de leidinggevende direct mee moet nemen als actor. Als dit achterwege blijft, dan bestaat de kans dat er onvoldoende draagvlak is voor de coachingpool.

Een enkele geïnterviewde heeft vragen over de positie van de interne coach en coachingpool in het korps. Men maakt een vergelijking met de positie van vertrouwenspersonen binnen de politieorganisatie. Vertrouwenspersonen leggen inhoudelijk geen verantwoording af over wat ze doen, ze geven hooguit signalen af. Dat geeft de medewerker, die vertrouwenspersoon, is een enorme macht om hun eigen eilandje en koninkrijk te creëren. Dat kun je als organisatie niet toestaan. Anderzijds mag je als organisatie ook niet vragen wat precies besproken is. Een coach heeft een vergelijkbare 'vertrouwenspersoonachtige' rol.

Binnen de politie heb je heel veel statusvolle subcultuurtje's, die veel formatie vergen en niets bijdragen aan het werk. Dat mag een coachingpool niet worden. Dit betekent dat de coaches zelf ook als ideaal moeten hebben, dat zij een bijdrage leveren aan de organisatiedoelen. Desnoods heffen ze zichzelf op, als ze zien dat ze misbruikt worden. Ik vermoed, dat je dat niet kan vragen van die 5% coaches. Dat vergt namelijk heel veel van degene die ze gaat aansturen. Een landelijke pool met fulltime coaches lijkt voor de hand te liggen.

'Als we nog een keer een kabinet krijgen, dan komt er een uitspraak over die shared service, die politie diensten centrum. Los van hoe ideaal je het allemaal vindt. Het rijk heeft natuurlijk al shared services en die heeft ook een pool met zeg maar organisatieadvies. En voor coaching denk ik dat zo'n landelijke pool wenselijk is. Al leg je de drempel wel weer veel hoger.' –geïnterviewde–

5.4 Samenvattend

5.4.1 Documentanalyse

De documentanalyse toont aan, dat de Nederlandse politie de ambitie heeft een vitale organisatie te zijn. Eerder onderzoek toont aan, dat de politie deze ambitie in de praktijk nog niet heeft waargemaakt. Om vitaler te worden faciliteert de politieorganisatie de politiemedewerker in zijn, of haar fysieke, emotionele- en cognitieve ontwikkeling. De begeleiding op de lichamelijke dimensie van vitaliteit is via de arbeidsvoorwaarden goed geregeld. Met betrekking tot de sociaal-emotionele dimensie kan de begeleiding van politiemedewerkers sterker in het teken staan van emotiemanagement. Binnen de cognitieve dimensie ontbreken nog enkele elementen om het leren te bewerkstelligen. Het betreft vooral de mate waarin feedback wordt gegeven op prestaties en ontwikkeling en de mate waarin hulp wordt geboden bij het herkennen van mogelijkheden om op het werk te leren. Aan de vierde dimensie, de spirituele ontwikkeling, wordt geen prioriteit gegeven, hoewel we in de praktijk belangwekkende initiatieven zien ontstaan.

5.4.2 Enquête

In de enquête typeert het merendeel van de geënquêteerden de politieorganisatie als een mechanische organisatie. Zij kenmerkt zich door enerzijds een hiërarchische cultuur en anderzijds door een dominante organisatiegerichte leiderschapstijl. Bijna 100% van de geënquêteerden wil coaching preventief inzetten om het korps vitaler te maken. Hoewel de politieorganisatie zich voldoende bewust is van de bruikbaarheid van coaching, zet zij dit nog onvoldoende in. Om vitaler te worden moet coaching vooral de organisatieontwikkeling en de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de medewerker ondersteunen. Meer dan 95% van de geënquêteerden zegt dat de politieorganisatie behoefte heeft aan loopbaancounseling om vitaler te worden. Deze loopbaancounseling moet worden verzorgd door de inzet interne coaches die gebruik maken van maatwerktrajecten, of door de inzet van modulaire trainingen en opleidingen. De coaching moet, tijdens alle fasen van de loopbaan, gericht zijn op de medewerkers in de uitvoering en de leidinggevenden op operationeel en tactisch niveau.

De belangrijkste thema's die voor coaching in aanmerking komen om de politieorganisatie vitaler te maken zijn:

Aspect	Thema
Organisatieontwikkeling	<ul style="list-style-type: none">• organisatiecultuur• HRM – duurzaam inzetbaarheid medewerkers
Teamontwikkeling	<ul style="list-style-type: none">• feedback• conflicthantering

	<ul style="list-style-type: none"> • gespreksvaardigheden
Competentieontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> • sociaalcommunicatieve competenties
Loopbaanontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> • balans werk-privé • carrière ontwikkeling
Leidinggeven	<ul style="list-style-type: none"> • persoonlijk leiderschap medewerker stimuleren • sturen op competentieontwikkeling • feedback op beslissingen en gedrag • coachend leiderschap
Persoonlijk leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> • gedrag en motivatie
Persoonlijke effectiviteit	<ul style="list-style-type: none"> • gedrag en motivatie • balans werk-privé • leeftijdbewust coachen
Vitaliteit	<ul style="list-style-type: none"> • sociaal-emotionele dimensie
Re-integratie	<ul style="list-style-type: none"> • tijdens of na ziekte • tijdens of na burnout
Exit coaching	<ul style="list-style-type: none"> • disfunctioneren • loopbaanontwikkeling • inkrimpen personeel

5.4.3 Interviews

De geïnterviewden denken dat coaching als instrument in te zetten is om de politieorganisatie vitaler te maken. Eén van de geïnterviewden wijst coaching af als aparte discipline. De meeste geïnterviewden noemen de direct leidinggevendenden en de uitvoerende medewerkers als de te coachen subjecten. Coaching kan tijdens alle loopbaanontwikkelingsfasen, bij voorkeur preventief, worden ingezet. Over de thema's bestaat geen eenduidigheid. Dit hangt sterk af van de organisatiedoelstelling en de ontwikkel- of leervraag van de coachee.

De coachende rol is in de politieorganisatie in eerste instantie toebedeeld aan de leidinggevende. De loopbaanadviseur fungeert als 2^e lijn en heeft de kennis en kunde in huis om de leidinggevende te adviseren over de geschikte interventie. Het aanbod van coaching hangt sterk af van de perceptie van de geïnterviewden rondom de vorm en het bereik van coaching. De geïnterviewden hebben een voorkeur voor interne coaches die gebruik maken van maatwerktrajecten, of een voorkeur voor modulaire trainingen en opleidingen. Een aantal korpsen probeert door bundeling van krachten de inzet van externe coaches tot een minimum te beperken.

6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

6.1 Conclusies

6.1.1 Vitaliteit

De wereld om ons heen verandert in een razend tempo. Ontwikkelingen en trends in de samenleving stellen organisaties en werknemers voor belangrijke uitdagingen. In de literatuurstudie komt naar voren dat organisaties worstelen met vraagstukken rondom veranderende arbeids-ethos, diversiteit, vergrijzing en inzetbaarheid van medewerkers. Uit de documentanalyse blijkt dat de Nederlandse politie dit probleem herkend en erkend.

Vitaliteit maakt organisaties weerbaar en geeft overlevingskracht. In het theoretisch kader zien we dat een vitale organisatie gericht is op het duurzaam inzetbaar maken van medewerkers, zodat zij in staat zijn om een blijvende bijdrage te leveren aan de strategische ambities van een organisatie. Een vitale organisatie kenmerkt zich door een structuur met weinig hiërarchische lagen en een voorkeur voor minimale planning- en controlesystemen. Zij kent een open cultuur, gericht op externe relaties en flexibiliteit, met een omgevingsgerichte leiderschapstijl. Uit de documentanalyse komt naar voren dat de Nederlandse politie de ambitie heeft een vitale organisatie te zijn. Eerder onderzoek toont aan dat de politie deze ambitie in de praktijk nog niet heeft waar gemaakt. De enquêteresultaten uit dit onderzoek bevestigen deze bevinding. De politieorganisatie is nog sterk intern gericht op stabiliteit en beheersbaarheid en kent een hardnekkige hiërarchische cultuur met een dominant organisatiegerichte leiderschapstijl.

In het theoretisch kader zien we dat sprake is van vitaliteit bij medewerkers, als een gebalanceerd samenspel bestaat tussen lichamelijke, sociaal-emotionele, cognitieve en spirituele vernieuwing. Bij de lichamelijke vernieuwing draait het om conditietraining, voeding en stresscontrole. De sociaal-emotionele dimensie heeft betrekking op principes van persoonlijk leiderschap, invoelende communicatie en creatieve samenwerking. Bij de cognitieve dimensie draait de vernieuwing om lezen, visualiseren, schrijven, dingen plannen. En de spirituele dimensie geeft richting en zin aan je leven en je werk. Uit de documentanalyse komt naar voren dat de Nederlandse politie de ambitie heeft de medewerker te ondersteunen bij de lichamelijke, sociaal-emotionele en cognitieve vernieuwing. De enquêteresultaten bevestigen dat deze drie dimensies noodzakelijk zijn om het korps vitaler te maken. Het belang van de spiritualiteit, bezieling, toewijding, zingeving, verbondenheid, menselijkheid en geïnspireerd leiderschap, wordt nog onvoldoende onderkend binnen de politieorganisatie.

6.1.2 Coaching

Coaching is een term waarover grote begripsverwarring bestaat. In de theorie zien we dat coaching voor verschillende begeleidingsvormen wordt gebruikt. De grote verscheidenheid is te begrijpen vanuit de ontstaansgeschiedenis van coaching. Coaching is opgebouwd uit een veranderkundig, een educatief, een therapeutisch en een organisatiekundig fundament. Ook in de praktijk van de politieorganisatie bestaat onduidelijkheid over het bereik van coaching. De geïnterviewden hebben de beleving dat iedereen zich coach noemt. Om coaching als HRM-instrument goed te positioneren is het noodzakelijk een gemeenschappelijk kader te ontwikkelen, waarin het begrip coaching wordt uitgewerkt.

Coaching is in dit onderzoek gedefinieerd als een verzameling van verschillende vormen van begeleiding van een niet-klinische populatie gericht op de persoonlijke ontwikkeling van het individu, waarbij deze ontwikkeling ook ten goede komt aan de ontwikkeling van de organisatie. De theorie maakt onderscheid in het niveau van coaching. Coaching op het niveau van gedrag gaat om uitdagen, instrueren en om het verhelderen van vaardigheden of situaties. Bij existentiële coaching is meer diepgang vereist en gaat het over de denkpatronen en de identiteit van de mens. De persoonlijke ontwikkeling van de mens speelt zich, zoals we in § 6.1.1 zagen, af in vier dimensies van vernieuwing: lichamelijk, sociaal-emotioneel, cognitief en spiritueel. Gecombineerd met de niveaus van coaching biedt dit een model met acht toepassingsgebieden. Deze toepassingsgebieden bieden mogelijk een aanzet om te komen tot een gemeenschappelijk begripkader binnen de politieorganisatie.

	Lichamelijk	Sociaal-emotioneel	Cognitief	Spiritueel
Gedrag	training	coaching	training of coaching	encounter of coaching
Existentieel	coaching	coaching, of therapie	cognitieve coaching of therapie	coaching of meditatie

Zie voor toelichting van de tabel bijlage C

Uit de documentanalyse komt naar voren dat de begeleiding op de lichamelijke dimensie: de algemene gezondheid en de fysieke en mentale conditie, goed is geregeld via de arbeidsvoorwaarden. De geïnterviewden bevestigen dit beeld. De enquête wijst uit dat op existentieel niveau 60% van de geënquêteerden stressmanagement een te coachen thema vindt. De documentanalyse toont aan dat de begeleiding op de sociaal-emotionele dimensie sterker in het teken kan staan van emotie-management: het opsporen, begrijpen en uitdrukken van emoties. Het politievak is aan de emotionele kant heel zwaar en daarom moet je ook emotioneel met elkaar kunnen praten en feedback krijgen. De enquête-

resultaten bevestigen het belang van feedback met de 100% scoren bij teamontwikkeling en de hoge score van feedback op beslissingen en gedrag bij leiderschap. Ook bij de cognitieve ontwikkeling speelt feedback een belangrijke rol. De documentanalyse toont aan dat bij de politieorganisatie enkele elementen ontbreken om het leren te bewerkstelligen. Het betreft vooral de mate waarin feedback wordt gegeven op prestaties en ontwikkeling. De geïnterviewden bevestigen dit. Om vitaler te worden is het belangrijk dat we elkaar meer gaan aanspreken, aldus de geïnterviewden. Feedback, zowel op gedrag als existentie niveau, wordt als het centrale thema gezien om de Nederlandse politie vitaler te maken. Een overgrote meerderheid van de geënquêteerden vinden de sociaal-emotionele en cognitieve vitaliteit de te coachen dimensies.

Het belang van de spirituele dimensie wordt nog onvoldoende onderkend binnen de politieorganisatie. Een minderheid van de geënquêteerden denkt dat het spirituele een te coachen dimensie van vernieuwing is. Uit de documentanalyse komt geen eenduidig beeld naar voren. Aan de ene kant is de spirituele dimensie 'nog' een brug te ver, aan de andere kant is de politie door de cijfers heen naarstig op zoek naar bezieling en spiritualiteit. Vooral in deze tijd, waarin de nadruk ligt op humanisering van de arbeid: autonomie, authenticiteit en ontplooiingsmogelijkheden, moet de aandacht uitgaan naar de spirituele vernieuwing. Door maatschappelijke ontwikkelingen staat de professionaliteit van de politiemensen onder druk. Begeleiding bij de vraag vanuit welke innerlijke overtuiging en bezieling politiemensen zich verbonden voelen met de taak die zij hebben in de samenleving, lijkt nu meer dan eens actueel. Vitaliteit kan niet los worden gezien van de spirituele dimensie.

De vitaliteit van een medewerker is een gebalanceerd samenspel tussen lichamelijke, sociaal-emotionele, cognitieve én spirituele vernieuwing. In het theoretisch kader hebben we gezien dat vitale medewerkers niet kunnen zonder een vitale organisatie en dat een vitale organisatie niet kan zonder vitale medewerkers. De vraag is of coaching als instrument kan worden ingezet om de Nederlandse politie vitaler te maken. Dit onderzoek toont aan dat we deze vraag positief kunnen beantwoorden. Voorwaarde is dat de politie een gemeenschappelijk begripkader over coaching ontwikkeld. Een mogelijke aanzet voor een dergelijke begripkader is het model met de vier dimensies van vitaliteit en de twee niveaus van coaching. Blijft de vraag hoe coaching ingezet kan worden om de Nederlandse politie vitaler te maken.

Coaching is volgens de geënquêteerden op alle hiërarchische niveaus in te zetten. Om de politieorganisatie vitaler te maken moet coaching gericht zijn op medewerkers in de aansturing, leidinggevendend vooral op de tactische en operationele hiërarchische laag, en in de uitvoering. De geïnterviewden bevestigen dit en stellen dat de daadwerkelijke inzet van

coaching afhankelijk is van de leervraag van de coachee en de strategische vragen vanuit de organisatie, zoals het vergroten van de inzetbaarheid, het behoud van medewerkers, talentontwikkeling, leeftijdsbewust personeelsbeleid en het stimuleren van vrouwen in managementposities.

In het theoretische kader zien we dat coaching op verschillende manieren vorm gegeven kan worden in een organisatie: interne en externe coaching. Meer dan drie kwart van de geënquêteerden zegt dat de politieorganisatie behoefte heeft aan interne coaching. De geïnterviewden bevestigen dit. De theorie maakt onderscheid naar senior professionals, de direct leidinggevende die deze rol naast de dagdagelijkse werkzaamheden vervullen en interne coaches die deze rol fulltime voor de gehele organisatie vervullen. De politieorganisatie heeft de coachende rol toebedeeld aan de direct leidinggevende, die zich laat bijstaan door de loopbaanadviseur en praktijkcoaches (senior professionals). De geïnterviewden spreken over een coachende stijl van leidinggeven op het niveau van gedrag.

De geïnterviewden en enkele geënquêteerden stellen zich de vraag of de leidinggevende de rol van coach volledig op zich kan nemen. Gezien de competentie en expertise van de leidinggevendenden, zou deze zich op het niveau van existentiële coaching bij moeten laten staan door hoogopgeleide full- of parttime coaches, al dan niet georganiseerd in een coachingpool. Te denken valt aan de HRM-professional die, zoals uit de documentanalyse blijkt, transformeert naar coach en adviseur. Ook zouden oudere medewerkers in het kader van mobiliteit hun senioriteit in kunnen zetten. Hier is veel voor te zeggen. Er kleven echter ook bezwaren aan deze oplossing. Het apart zetten van coaching brengt, zoals een geïnterviewde het noemt, het risico met zich mee dat de leidinggevende lastige gesprekken met hun medewerkers uit de weg gaan. Het is zelfs denkbaar dat de coaching los komt te staan van de strategische vragen vanuit de organisatie en dat het vervalt tot een statusvolle subcultuur.

In plaats van het bijstaan van de direct leidinggevende, zouden de interne coaches ook de direct leidinggevende kunnen begeleiden in het verwerven van een meer omgevingsgericht leiderschap in plaats van een organisatiegericht leiderschap. In de theorie zien we dat cultuur en aansturing, ofwel leiderschap onlosmakelijk met elkaar verboden zijn. Aandacht voor cultuur is, volgens de geïnterviewden, een van de noodzakelijke thema's om de politieorganisatie vitaler te maken. Zo'n 90% van de geënquêteerden bevestigen dit. Uit de documentanalyse komt naar voren dat het gaat om een beweging naar: een gerichtheid naar buiten, meer aandacht voor het vak/bezieling/waarden en mensen, praktijklogica, sturen op zinvolle bijdragen, een gerichtheid op het grotere geheel en het stellen van vragen; aan anderen, maar ook aan zichzelf. Een ontwikkeling die past bij het zijn van een vitale organisatie.

Een vitale organisatie kan niet zonder vitale medewerkers en vitale medewerkers kunnen niet zonder een vitale organisatie. Een hefboom

waarbij de een de ander versterkt. Het is gewenst dat de politieorganisatie coaching op beide armen van de heboom inzet in het proces van persoonlijke, professionele en organisatorische zelfvernieuwing. De voorkeur voor interne coaches is goed te begrijpen vanuit het perspectief dat de interne coach kennis heeft van de machtsverhoudingen, de informele organisatie en de specifieke problemen van de politieorganisatie. Er kleven echter ook beperkingen aan de inzet van interne coaches. De eigen geschiedenis, de informele 'collegiale' relatie en de hiërarchische afhankelijkheid kunnen de coach in zijn functioneren belemmeren. Vanuit dit perspectief lijkt het verstandig om enige afstand te creëren.

6.2 Aanbevelingen

6.2.1 Focus op de vitaliteit van de organisatie

Coaching moet, om de vitaliteit te verhogen, bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling en de professionele ontwikkeling van de medewerker én bijdragen aan de ontwikkeling van de organisatie. De behoefte aan interne coaching en maatwerktrajecten voor de medewerker is onderkend, het aanpassen van de organisatie blijft achter.

De politieorganisatie moet van een statische organisatie (hiërarchie en regels) groeien naar een dynamische organisatie, waarbij ruimte is voor de toenemende expressie van de medewerker. Het onderzoek toont aan dat flexibele, multidisciplinair samengestelde teams, waarin jong en oud samenwerken, de vitaliteit van de organisatie en medewerkers ten goede komt. Het verdient aanbeveling te onderzoeken hoe dit in de politieorganisatie vorm te geven.

6.2.2 Ontwikkelen gemeenschappelijk kader

Het onderzoek toont aan, dat de HRM-professionals coaching zien als één van de HRM-instrumenten die ingezet kan worden om de politieorganisatie vitaler te maken. Tegelijkertijd zien we dat de politieorganisatie coaching nog onvoldoende inzet om de organisatieontwikkeling en de ontwikkeling van de medewerker op persoonlijk en professioneel vlak met coaching te ondersteunen.

Het is noodzakelijk een gemeenschappelijk begripkader over coaching te ontwikkelen, om coaching als HRM-instrument goed te positioneren. Het verdient aanbeveling om dit gemeenschappelijke kader aan te laten sluiten op de vier dimensies van vitaliteit: lichamelijk, sociaal-emotioneel, cognitief en spiritueel. Het verdient tevens aanbeveling onderscheid te maken in de niveaus van coaching: coaching op het niveau van gedrag en coaching op het niveau van existentie.

6.2.3 Verankering coaching in politieorganisatie

De politieorganisatie kent een hardnekkige hiërarchische cultuur met een dominante organisatiegerichte leiderschapstijl. Coaching speelt een belangrijke rol in het verandertraject naar een vitale organisatie. Daarbij zijn coaches nodig die de politieorganisatie begrijpen: interne coaches.

Gezien de complexiteit en weerbarstigheid van de politieorganisatie, moeten hoge eisen gesteld worden aan de persoonlijkheid en het vakmanschap van de coach. De aanbeveling is om dit te realiseren met hoog opgeleide full- of parttime coaches. De vraag om coaching komt vanuit alle organisatiedelen van de Nederlandse politie en vloeit voort uit de landelijke werkgeversvisie. Het verdient aanbeveling om op landelijk niveau een coachingpool in te richten. Dit kan onder de vlag van het momenteel in oprichting zijnde Politie Diensten Centrum.

6.2.4 Aanbevelingen vervolgonderzoek

Gezien het beperkt aantal respondenten dat voor dit onderzoek geënquêteerd en geïnterviewd is, is vervolgonderzoek nodig. Het verdient aanbeveling om vervolgonderzoek uit te voeren om te achterhalen of de in deze scriptie beschreven resultaten stand houden wanneer een groter aantal en een meer diverse groep respondenten uit de politieorganisatie wordt geraadpleegd. De resultaten van dit onderzoek kunnen worden gebruikt als input voor kwantitatief onderzoek naar de wijze waarop coaching de vitaliteit in de politieorganisatie op de onderkende vitaliteitskenmerken kan ondersteunen. Daarnaast kan vervolgonderzoek nuttig zijn om te achterhalen of het in deze scriptie geïntroduceerde model met de acht toepassingsgebieden van coaching, als gemeenschappelijk begripkader voor de Nederlandse politie kan fungeren.

Tot slot kan vervolgonderzoek worden uitgevoerd naar de effecten ofwel de werkzame factoren van interne coaching op de strategische vragen vanuit de politieorganisatie rondom veranderende arbeidsethos, diversiteit, vergrijzing en inzetbaarheid van medewerkers. Bij dit onderzoek kan gebruik worden gemaakt van de generieke factoren die door Fillery-Travis & Lande (2008) zijn gerubriceerd in vier groepen: coach attributen, coachee attributen, werkomgeving en coaching proces.

LITERATUURLIJST

- Aalbersberg, J.P. (2008). *Vitaliteit het brede spectrum*. Landelijk programma HRM Politie krant, nr. 4.
- Aalbersberg, J.P. & S. Gaastra (2008). (red.) *Werkgeversvisie politie, Een inspirerend fundament*. De Bilt: Landelijk Programma HRM Politie. Geraadpleegd op 30 Maart 2010
http://www.politietopdivers.nl/media_files/files/werkgeversvisie.pdf
- Aardema, H. (2005). *Het directiemodel (I): Wat gaat u zelf anders doen?* Overheids MANAGEMENT I/2005. p. 12-15; Geraadpleegd op 9 Juni 2010
<http://www.harrieaardema.nl/aardema%202005%20het%20directiemodel%20I.pdf>
- Aardema, H. (2008). *Politieleiderschap, Verbinding bovenstroom en onderstroom*. Warnsveld: Politieacademie. Geraadpleegd op 30 Maart 2010
http://www.bmc.nl/?q=webfm_send/2001
- Baarda, D.B, M.P.M. de Goede & J. Teunissen (2009). *Basisboek kwalitatief onderzoek, Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv
- Barkema, H. (2003). *The Icarus Paradox*. Univers, weekblad van de Universiteit van Tilburg. Geraadpleegd op 20 April 2010
<http://www.uvt.nl/univers/nieuws/0203/17/barkema.html>
- Beer, M. (2002). *Building Organizational Fitness in the 21^{ste} Century*. Geraadpleegd op 15 April 2010
<http://www.hbs.edu/research/facpubs-workingpapers/papers2/0102/02-044.pdf>
- Bennis W.G. (2002). *Towards a "Truly" Scientific Management: The Concept of Organization Health*. Geraadpleegd op 15 April 2010
<http://desired-change.ca/jmgconsulting/library/Journals/Reflections/Volume%204-/V4N1/p4.pdf>
- Blot de Chauvigny de, S.J. (2006). *Business Spiritualiteit als kracht voor organisatievernieuwing, Op zoek naar de mystiek van het zakendoen*. Eemnes: Uitgeverij Nieuwe Dimensies. Geraadpleegd op 14 September 2010
<http://www.nyenrode.nl/facultyandresearch/Documents/Lectures/deblot.pdf>
- Boerboom, H. (2008). *Samen aan de slag, Kaders voor een vitale loopbaan*. Landelijk programma HRM politie krant, nr. 4.

Bontekoning, A.C. (2005). *Bloeiend samengaan jonge generatie en ervaren rotten*. Management en Consulting, nr. 2, p. 1-3; Geraadpleegd op 13 September 2010

<http://www.aartbontekoning.com/downloads/NieuweGeneratie.pdf>

Bontekoning, A.C. (2007). *Generaties in organisaties, Een onderzoek naar generatieverschillen en de effecten daarvan op de ontwikkeling van organisaties*. Ridderkerk: Labyrint Publications. Geraadpleegd op 13 September 2010

<http://www.aartbontekoning.com/downloads/Proefschriftfinal11112007.pdf>

Brekelmans, E., M. Hulshof, K. Krukkert & L. Wallage (2008). *Werelden in botsing*. Warnsveld: Politieacademie. Geraadpleegd op 13 September 2010

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ny6KlxecdOsJ:spl.politieacademie.nl/Portals/0/files/sll4%2520werelden%2520in%2520botsing.doc+Werelden+in+botsing+politie&cd=1&hl=nl&ct=clnk&q=nl>

Burger, Y.D. (2008). *Menselijkheid in organisaties*. Geraadpleegd op 15 Maart 2010 <http://dare.ubvu.vu.nl/bitstream/1871/11701/1/Menselijkheid%20in%20organisaties%20HR.pdf>

Coenen, B. (2003). *Een onderzoek naar de ontwikkeling van supervisie in Nederland. Een illusie van voltooidheid*. Soest: Uitgeverij Nelissen

Cornelis, A. (2000). *Logica van het gevoel. Filosofie van de stabiliteitslagen in de cultuur als nesteling der emoties*. Geraadpleegd op 18 Juni 2010 http://plein66.nl/documents/18/arnold_cornelis_logica_van_het_gevoel.pdf

Covey, S.R. (2002). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam: Business Contact

Covey, S.R. (2005). *De 8ste eigenschap, Van effectiviteit naar inspiratie*. Amsterdam: Business Contact

Cummings, T.G. & C.G. Worley (2005). *Organization Development & Change, 8th edition*. Mason, OH: Thomson South-Western

Diehl, P.J. & J.M. Stoffelsen (2007). *Vitaliteit & arbeid in 100 vragen*. Alphen aan den Rijn: Kluwer

Diehl, P.J., J.M. Stoffelsen & E. Wijlhuizen (2008). *Handboek Vitaliteit, Vitale medewerkers hebben recht op een vitale organisatie*. Alphen aan den Rijn: Kluwer

- Dols, R. (2009). *Professionele loopbaancoaching, Praktijkboek voor het begeleiden van loopbaanvragen*. Culenborg: Van Duuren Media B.V.
- Downey, M. (2003). *Effective Coaching: Lessons from the Coach's Coach, 2nd edition*. London: Texere
- Duijn van, R. (2007). *Tijd voor postmodern (Politie) leiderschap*. Geraadpleegd op 15 Maart 2010 <http://www.websitevoordepolitie.nl/archief/tijd-voor-postmodern-politieleiderschap-324.html>
- Elbertse, C.M.C., R.D. Nieuweboer, L.H. Hoeksema & J. van Breukelen (2006). *Leren voor politieleiderschap: leren door uitdaging*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV. Geraadpleegd op 23 September 2010 [http://spl.politieacademie.nl/Portals/0/files/leren_voor_politieleiderschap\(1\).pdf](http://spl.politieacademie.nl/Portals/0/files/leren_voor_politieleiderschap(1).pdf)
- Ekamar, P., R. Horstman & C. Huisman (2005). *De veroudering van de personeelssamenstelling van de Nederlandse politie in de periode 2005-2015*. Geraadpleegd op 13 September 2010. <http://www.nidi.knaw.nl/en/output/2005/nidi-2005-report-veroudering-politie.pdf/nidi-2005-report-veroudering-politie.pdf>
- Fillery-Travis, A. & L. Lane (2008). *Research: does coaching work?* In: Palmer, S. & A. Whybrow. *Handboek of Coaching Psychology*. (pp. 57-70). New York, NY: Routledge
- Frisch, M.H. (2001). *The emerging role of the internal coach*. Consulting psychology journal: practice and research. Vol. 53, No. 4. p. 240-250; Geraadpleegd op 10 Juni 2010 <http://www.icti.ie/articles/The%20Emerging%20Role%20of%20the%20Internal%20Coach%20within%20the%20Organisation.pdf>
- Grant, A.M. & M.J. Cavanagh (2004). *Toward a profession of coaching: sixty-five years of progress and challenges for the future*. International Journal of Evidence based Coaching and Mentoring, 2 (1). p. 1-16; Geraadpleegd op 8 Mei 2010 <http://www.business.brookes.ac.uk/research/areas/coachingandmentoring/volume/vol-2-1-grant-and-cavanagh.pdf>
- Grant, A.M. (2001). *Toward a psychology of coaching*. Coaching Psychology Unit School of Psychology, University of Sydney. Geraadpleegd op 8 Mei 2010 <http://www.eugenetherapy.com/Integration%20of%20psychology%20and%20business%20coaching.pdf>
- Haan de, E. (2007). *Relationele coaching, wegen naar meesterschap in helpende gesprekken*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV
- Haan de, E. & Y.D. Burger (2009). *Coachen met collega's, praktijkboek individuele consultatie*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV
- Hoogendijk A. (2007). *De schoonheid van coachen, Over vitaliserende coaching*. Amsterdam: Uitgeverij Business contact

- Houthoofd, N. (2001). *Bedrijfsmanagement, Strategie, structuur en strijd*. Gent: Academia Press
- Kuijs L. & K. Buijnink (2008). (red.) *Politieleiderschap: De herontdekking van een waardevol ambt*. Warnsveld: Politieacademie. Geraadpleegd op 30 Maart 2010
http://www.politietopdivers.nl/media_files/files/Politieleiderschap_Herontdekking.pdf
- Landelijk Expertise Centrum Diversiteit (2009). *Politie voor één ieder, Een eigentijdse visie op diversiteit*. Geraadpleegd op 16 September 2010
<http://www.leefbaarrotterdam.nl/newdocs/politie%20voor%20eenieder.pdf>
- Landelijk Programma HRM Politie (2009). *Samenhang fit&gezond en vitaliteit in de korpsen*. Geraadpleegd op 30 Maart 2010
<https://www.fvtpolitie.nl/user/newsflash.php>
- Lazarus, R.S. (1999). *Stress and Emotion, A new Synthesis*. New York, NY: Springer Publishing Company, Inc.
- MacIntosh, R., D. MacLean & H. Burns (2007). *Health in organization: toward a process-based view*. *Journal of Management Studies*, 44 (2). p. 206-221; Geraadpleegd op 15 April 2010
<http://eprints.gla.ac.uk/24582/1/24582s.pdf>
- Muijen van, J.J. (2003). *Leiderschapsontwikkeling: het hanteren van paradoxen*. Geraadpleegd op 30 April 2010
<http://www.nyenrode.nl/facultyandresearch/Documents/Lectures/jvmuijen.pdf>
- Nap, J. (2008). *Stilstaan bij politieleiderschap, waaraan ben ik dienstbaar, waarvoor moet ik waken?* Warnsveld: Politieacademie. Geraadpleegd op 30 Maart 2010
http://www.politietopdivers.nl/media_files/files/Politieleiderschap%20Stilstaan.pdf
- O'Conner J. & A. Lages (2007). *How Coaching Works, The essential guide to the history and practice of effective coaching*. London: A&C Black Publishers Ltd
- Paffen, P. (2007). *Loopbaanmanagement: leidraad voor individu en organisatie*. Alphen aan den Rijn: Kluwer
- Palmer, S. & A. Whybrow (2008). *Coaching psychology, An introduction*. In: Palmer, S. & A. Whybrow. *Handboek of Coaching Psychology*. (pp. 1-20). New York, NY: Routledge
- Peltier, B. (2010). *The Psychology of Executive Coaching, Theory and Application, 2nd edition*. New York, NY: Routledge

- Quinn, R.E., S.R. Faerman, M.P. Thompson & M.R. McGrath (2001). *Handboek Managementvaardigheden, 2^{de} editie*. Schoonhoven: Academic Service
- Robbins, S.R. (2007). *Gedrag in organisaties, 8^{ste} editie*. Amsterdam: Pearson Education Benelux BV
- Schreyögg, A. (2001). *Coaching: een inleiding voor praktijk en opleiding*. Amsterdam: Pearson Education Benelux BV
- Spijkerman, R. & D. Admiraal (2000). *Loopbaancompetentie, Management van mogelijkheden*. Alphen aan den Rijn: Kluwer
- Stober, D.R. (2006). *Coaching from the Humanistic Perspective*. In: Stober, D.R. & A.M. Grant. *Evidence Based Coaching Handbook, Putting best Practices to Work for Your Clients*. (pp. 17-50). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Stokkom van, B. (2005). *Beledigd in Amsterdam, Verbaal geweld tussen politie en burger*. Politieregio Amsterdam Amstelland.
- Strating, M. (2008). *Fysieke Vaardigheids Toets, Klaar voor de start! De Bilt: Landelijk Programma HRM Politie*. Geraadpleegd op 30 Maart 2010 <https://www.fvtpolitie.nl/user/newsflash.php>
- Twijnstra, A., D. Keuning & L.I.A. Caluwe, de (2002). *Organisatie advieswerk*. Deventer: Kluwer
- Verschuren, P. & H. Doorewaard (2000). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Uitgeverij Lemma, Utrecht, Nederland
- Voelpel, S.C., M. Leibold & K.M. Mahmoud (2003). *The Organizational Fitness Navigator: Creating and Measuring Organizational Fitness for Fast-Paced Transformation*. Geraadpleegd op 15 April 2010 <http://hermes-ir.lib.hit-u.ac.jp/rs/bitstream/10086/15961/1/070iirWP03-11.pdf>
- Volberda, H.W. (2005). *De flexibele onderneming, Strategieën voor succesvol concurreren*. Deventer: Kluwer
- Vries de, S., E. J. van Dalen, X. Thie & G. Dekker (2005). *Politie en ouderen: De gevolgen van vergrijzing bij de Nederlandse politie*. Geraadpleegd op 13 September 2010. http://www.cao-politie.nl/downloads/arbeidsvoorwaarden/Politie_Ouderen.pdf
- Welten, B. (2005). (red.) *Politie in ontwikkeling, Visie op de politiefunctie*. Den Haag: NPI. Geraadpleegd op 30 Maart 2010 http://www.politie.nl/Images/Landelijk/politie%20ontwikkeling_tcm31-339859.pdf

Werkman, R.A. (2006). *Werelden van verschil, Hoe actoren in organisaties vraagstukken in veranderprocessen hanteren en creëren*. Rotterdam: Optima Grafische Communicatie

Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance: Growing Human Potential and Purpose: The principles and practice of high-performance coaching, 4th edition*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Wierda, H. & L. Sievers (2006). *Ithaka: start van een beweging*. In: Hoorn, J. van, J. Nap, L. Sievers & H. Wierda. *Blauwe denkers, Wat bezielt politiemensen?, De Ithaka-beweging: op zoek naar de essenties van politiewerk*. (pp. 24-29). Geraadpleegd op 23 September 2010
<http://spl.politieacademie.nl/Portals/0/files/ithaka%20a5%202.pdf>

BIJLAGEN

BIJLAGE A VRAGENLIJST

Aan:

< Naam >

Deelnemer landelijk overleg loopbaanadviseurs

< Korps >

Waddinxveen, 20 Juni 2010

Beste <voornaam>

Mijn naam is Rob Boom en ik zit momenteel in mijn laatste jaar Master of Coaching aan de Alba University te Veldhoven, In mijn onderzoek komen twee onderwerpen aan bod die op dit moment volop in de belangstelling staan: Vitaliteit en Coaching. Mijn onderzoek is een aanzet om deze twee samen te brengen.

In verband met het praktijkgedeelte van mijn thesis heb ik er voor gekozen een enquête uit te voeren in de politieorganisatie. Hiertoe heb ik de samenwerking gezocht en gevonden met het project 'Vitale loopbaan'. Binnen het project is een gemeenschappelijk kader vitaliteit uitgewerkt. Helma Boerboom, projectleider van het landelijk programma HRM, stelt dat de maatschappij en daarmee het politiebedrijf vragen om vitale politiemedewerkers die in staat zijn om te anticiperen op de ontwikkelingen in de maatschappij. De vraag is op welke wijze coaching hieraan kan bijdragen.

Met mijn vragenlijst onderzoek ik op welke wijze coaching kan bijdrage aan het behouden en creëren van vitale medewerkers in een vitale politieorganisatie. Ik ben geïnteresseerd in uw persoonlijke mening en ervaring. Ik wil u dan ook verzoeken de vragenlijst in te vullen. Het invullen zal ongeveer 15 minuten van uw tijd kosten.

Ik verwerk de resultaten van het onderzoek anoniem in een onderzoeksverslag. Dit verslag gebruik ik voor mijn afstuderen. Na mijn afstuderen stel ik het onderzoeksverslag ter beschikking aan het project 'Vitale loopbaan'. Ook u zult een exemplaar van het onderzoeksrapport ontvangen. De resultaten kunnen tevens als bron dienen voor een artikel in een (politie)vakblad.

Ik hoop dat u bereid bent aan dit onderzoek mee te werken. De ingevulde vragenlijst kunt u op 17 Juni a.s. (tijdens de bijeenkomst van het landelijk overleg loopbaanadviseurs) ingevuld bij mij inleveren. Mocht u niet aanwezig zijn bij deze bijeenkomst, dan kunt u de ingevulde vragenlijst, het liefst vóór 1 Juli 2010, opsturen naar het onder aan deze brief vermelde adres. Ook kunt u de ingevulde vragenlijst scannen en per e-mail aan mij toezenden.

Met vriendelijke groeten

Rob Boom

☰ Alpherbrink 8
2741 MJ Waddinxveen
✉ rob.boom@gmail.com
☎ 06 -22124042

VRAGENLIJST VITALITEIT & COACHING

Voor u ligt een vragenlijst over de mogelijkheden van coaching ten behoeve van het behouden en creëren van vitale medewerkers in een vitale politieorganisatie.

- Het gaat in deze vragenlijst om uw persoonlijke mening en ervaring;
- Wilt u de vragenlijst zonder hulp van anderen invullen. Het gaat om uw inzicht over vitaliteit & coaching in het korps
- Er bestaan geen goede of foute antwoorden;
- Wilt u het antwoord dat het eerst bij u opkomt **aankruisen** en dit antwoord niet meer veranderen. Het gaat om uw eerste indruk;
- Het invullen duurt ca. 15 minuten;
- Uw gegevens worden vanzelfsprekend zorgvuldig en anoniem verwerkt.

Hoe taxeert u op dit moment de bruikbaarheid van coaching in uw korps ten aanzien van

(één antwoord per rij aankruisen)

	niet excellent	slecht	redelijk	goed	
1. Het leren van vakkennis en vaardigheden	0	0	0	0	0
2. Oplossen van problemen	0	0	0	0	0
3. Persoonlijke ontwikkeling	0	0	0	0	0
4. Professionele ontwikkeling	0	0	0	0	0
5. Organisatie ontwikkeling	0	0	0	0	0
6. Borging van leer-, ontwikkel- en verandertrajecten	0	0	0	0	0
7. Anders, namelijk (open antwoord)					

Aan welke leer- en ontwikkeltrajecten heeft het korps behoefte om vitaler te worden

(één antwoord per rij aankruisen)

	geen	weinig	redelijk	veel	zeker
1. Het leren van vakkennis en vaardigheden	0	0	0	0	0
2. Oplossen van problemen	0	0	0	0	0
3. Persoonlijke ontwikkeling	0	0	0	0	0
4. Professionele ontwikkeling	0	0	0	0	0
5. Organisatie ontwikkeling	0	0	0	0	0
6. Borging van leer-, ontwikkel- en verandertrajecten	0	0	0	0	0
7. Anders, namelijk (open antwoord)					

Aan welke vorm van coaching heeft het korps behoefte om vitaler te worden

(één antwoord per rij aankruisen)

	niet	beperkt	gemiddeld	erg	zeker
1. Keuzebegeleiding	0	0	0	0	0
2. Competentiecoaching	0	0	0	0	0
3. Levenscoaching	0	0	0	0	0
4. Loopbaancounseling	0	0	0	0	0
5. Anders, namelijk (open antwoord)					

Aan welke instrumenten heeft het korps behoefte om vitaler te worden

(één antwoord per rij aankruisen)

	niet	beperkt	gemiddeld	erg	zeker
1. Complete opleidingsprogramma's	0	0	0	0	0
2. Modulaire trainingen en opleidingen	0	0	0	0	0
3. Maatwerktrajecten	0	0	0	0	0
4. Interne coaching	0	0	0	0	0
5. Externe coaching	0	0	0	0	0
6. Anders, namelijk (open antwoord)					
.....					
.....					
.....					

Hoe wilt u coaching als instrument inzetten om het korps vitaler te maken

(één antwoord aankruisen)

1. Preventief	0
2. Curatief	0
3. Heb ik nog niet over nagedacht	0
4. Geen coaching	0
5. Anders, namelijk (open antwoord)	
.....	
.....	
.....	

Is uw korps zich bewust van de mogelijkheden die coaching biedt bij leer- en ontwikkeltrajecten

(één antwoord aankruisen)

1. Is onvoldoende bewust van de mogelijkheden	0
2. Is bewust maar zet het nog onvoldoende in	0
3. Is bewust en zet het voldoende in	0
4. Vindt de kostenpost een bezwaar	0
5. Anders, namelijk (open antwoord)	
.....	
.....	
.....	

Voor welke categorieën zou men coaching moeten inzetten om het korps vitaler te maken

(één antwoord per rij aankruisen)
veel

	niet	soms	regelmatig	veel	heel
1. Individuele medewerker	0	0	0	0	0
2. Meerdere medewerkers met dezelfde functie	0	0	0	0	0
3. Meerdere medewerkers die samen een team vormen	0	0	0	0	0
4. High potentials	0	0	0	0	0
5. Stafmedewerkers	0	0	0	0	0
6. Chef operationeel	0	0	0	0	0
7. Tactisch leidinggevende	0	0	0	0	0
8. Strategisch leidinggevende	0	0	0	0	0
9. Anders, namelijk (open antwoord)					
.....					
.....					
.....					

In welke fase van loopbaanontwikkeling kan men coaching inzetten om het korps vitaler te maken

(één antwoord per rij aankruisen)

	niet	soms	regelmatig veel	heel veel
1. Introductie (verkennen – vestigen)	0	0	0	0
2. Prestatie (vooruitkomen)	0	0	0	0
3. Stabilisatie (handhaven)	0	0	0	0
4. Afstand nemen (terugtrekken)	0	0	0	0

Van welke coaching maakt u bij voorkeur gebruik

(één antwoord aankruisen)

1. Coaching door direct leidinggevende	0
2. Coaching door interne coach	0
3. Coaching door externe coach	0
4. Een goed afgestemde mix van bovenstaande vormen	0
5. Geen coaching	0
6. Anders, namelijk (open antwoord)	

Kruis bij de aspecten de thema's aan die noodzakelijk zijn om het korps vitaler te maken¹. Geef bij elk aangekruist thema aan welke soort coaching hierbij van toepassing is².

VOORBEELD		SOORT COACHING	direct leidinggevende	interne coach	externe coach	mix	geen coaching
Organisatieontwikkeling		ASPECT					
x	Missie	THEMA	x	0	0	0	0
0	Visievorming		0	0	0	0	0
x	Strategiebepaling		0	0	0	0	x
0	etc.						
			direct leidinggevende	interne coach	externe coach	mix	geen coaching

Organisatieontwikkeling

0	Missie	0	0	0	0	0
0	Visievorming	0	0	0	0	0
0	Strategiebepaling	0	0	0	0	0
0	Organisatiestructuur	0	0	0	0	0
0	Organisatiecultuur	0	0	0	0	0
0	HRM – duurzaam inzetbaarheid medewerkers	0	0	0	0	0

Teamontwikkeling

0	Gespreksvaardigheden	0	0	0	0	0
0	Presentatietechnieken	0	0	0	0	0
0	Assertiviteit	0	0	0	0	0
0	Conflicthantering	0	0	0	0	0
0	Feedback	0	0	0	0	0

¹ Eerst verticaal aankruisen welke thema's volgens u noodzakelijk zijn (van 0 tot alle thema's per aspect)

² Per aangekruist thema horizontaal het soort coaching aankruisen (maximaal één per rij).

	direct leidinggevende	interne coach	externe coach	mix	geen coaching
Competentieontwikkeling³					
0 Bestuurlijk-organisatorische competenties	0	0	0	0	0
0 Sociaalcommunicatieve competenties	0	0	0	0	0
0 Intellectuele competenties	0	0	0	0	0
0 Emotionele competenties	0	0	0	0	0
0 Taakgerichte competenties	0	0	0	0	0
Loopbaanontwikkeling					
0 Balans werk-privé	0	0	0	0	0
0 Carrière ontwikkeling	0	0	0	0	0
0 Inwerkbegeleiding	0	0	0	0	0
Leidinggeven					
0 Missie	0	0	0	0	0
0 Visievorming	0	0	0	0	0
0 Strategiebepaling	0	0	0	0	0
0 Organisatie en personeel	0	0	0	0	0
0 Invloed uitoefenen op omgeving	0	0	0	0	0
0 Persoonlijk leiderschap medewerkers stimuleren	0	0	0	0	0
0 Sturen op resultaat	0	0	0	0	0
0 Sturen op competentieontwikkeling	0	0	0	0	0
0 Feedback op beslissingen en gedrag	0	0	0	0	0
0 Professionalisering	0	0	0	0	0
0 Aansturing teams	0	0	0	0	0
0 Coachend leiderschap	0	0	0	0	0
Persoonlijk leiderschap medewerker					
0 Doelen stellen en realiseren	0	0	0	0	0
0 Gedrag en motivatie	0	0	0	0	0
0 Invloed uit kunnen oefenen op de omgeving	0	0	0	0	0
Persoonlijke effectiviteit					
0 Zingeving	0	0	0	0	0
0 Energiemanagement	0	0	0	0	0
0 Omgaan met gevoelens	0	0	0	0	0
0 Gedrag en motivatie	0	0	0	0	0
0 Stress management	0	0	0	0	0
0 Time management	0	0	0	0	0
0 Balans werk-privé	0	0	0	0	0
0 Personal performance	0	0	0	0	0
0 Pro-activiteit	0	0	0	0	0
0 Leeftijd bewust coachen	0	0	0	0	0
Vitaliteit					
0 Lichamelijk	0	0	0	0	0
0 Sociaal-emotioneel	0	0	0	0	0
0 Geestelijk	0	0	0	0	0
0 Spiritueel	0	0	0	0	0

³ Zie toelichtingenblad

	direct leidinggevende	interne coach	externe coach	mix	geen coaching
Re-integratie					
0 Tijdens of na ziekte	0	0	0	0	0
0 Tijdens of na burnout	0	0	0	0	0
Exit-coaching					
0 Bij inkrimping personeel	0	0	0	0	0
0 Bij loopbaanontwikkeling	0	0	0	0	0
0 Bij disfunctioneren	0	0	0	0	0

Andere thema's, namelijk (open antwoord)

.....

.....

.....

.....

Tenslotte wil ik u vragen met de laatste drie vragen uw korps te typeren.

Hoe zou u de organisatiestructuur in uw korps typeren⁴

(één antwoord aankruisen)

- 1. Mechanisch 0
- 2. Meer mechanisch dan organisch 0
- 3. Zowel mechanisch als organisch 0
- 4. Meer organisch dan mechanisch 0
- 5. Organisch 0

Hoe zou u de dominante organisatiecultuur in uw korps typeren⁴

(één antwoord aankruisen)

- 1. Clancultuur 0
- 2. Adhocratiecultuur 0
- 3. Marktcultuur 0
- 4. Hiërarchische cultuur 0

Hoe zou u de dominante leiderschapsvorm in uw korps typeren⁴

(één antwoord aankruisen)

- 1. Mensgericht leiderschap 0
- 2. Omgevingsgericht leiderschap 0
- 3. Resultaatgericht leiderschap 0
- 4. Organisatiegericht leiderschap 0

Hieronder kunt u eventuele andere aspecten over Vitaliteit & Coaching vermelden

.....

.....

.....

.....

Dank voor uw medewerking

⁴ Zie toelichtingenblad

Toelichtingenblad

Toelichting Competenties

Bestuurlijk-organisatorische	Sociaal-communicatieve	Intellectuele	Emotionele	Taakgerichte
Leidinggeven Visie Plannen en organiseren Resultaatgerichtheid Ondernemen	Samenwerken Betrokkenheid Overtuigingskracht Organisatiebewustzijn Netwerken Klantgerichtheid Overtuigingskracht Communicatieve vaardigheden	Analytisch vermogen Oordeelsvorming Omgevingsbewustzijn Creativiteit Vakmanschap	Inlevingsvermogen Integriteit Zelfvertrouwen Moed Stressbestendigheid	Initiatief Inzet Kwaliteitsbewustzijn Besluitvaardigheid Flexibiliteit

Toelichting Organisatiestructuur

Kenmerkend

- een **mechanische organisatiestructuur** is een functionele organisatie, gebaseerd op een functionele verbijzondering van activiteiten, veel hiërarchische niveaus en een vergaande opsplitsing van managementactiviteiten.
- een **organische organisatiestructuur** kan variëren van de divisievorm tot de project- of matrixvorm, kent weinig hiërarchie en kenmerkt zich door een voorkeur voor minimale planning- en controlesystemen.

Toelichting Organisatiecultuur

Kenmerkend

- een **clancultuur** richt zich op zorg voor goede interne verhoudingen, gekoppeld aan flexibiliteit, zorg voor het personeel en klantgevoeligheid.
- een **adhocratiecultuur** richt zich op externe positionering, gekoppeld aan een grote mate van flexibiliteit en individualiteit.
- een **marktcultuur** richt zich op externe positionering, gekoppeld aan de behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid.
- een **hiërarchische cultuur** richt zich op zorg voor goede verhoudingen gekoppeld aan de behoefte van stabiliteit en beheersbaarheid.

Toelichting leiderschapsvorm

Kenmerkend

- bij **mensgericht leiderschap** zijn de accenten informeel, gericht op menselijke waarden, bottom-up.
- bij **omgevingsgericht leiderschap** zijn de accenten gericht op het ontvangen van nieuwe informatie, vraaggericht, dienstbaar aan de buitenwereld.
- bij **resultaatgericht leiderschap** zijn de accenten rationeel doelgericht (doelbomen, SMART), aanbodgericht (performance, prestaties leveren) en marktgericht (zakelijkheid, ondernemerschap).
- bij **organisatiegericht leiderschap** zijn de accenten formeel, normatief, topdown.

BIJLAGE B ENQUÊTE RESULTATEN

De analyse is uitgevoerd in het jaar 2010. De gepresenteerde gegevens betreffen percentages. Door afronding kan het totaal afwijken van 100%.

1. Hoe taxeert u op dit moment de bruikbaarheid van coaching in uw korps ten aanzien van

	niet	slecht	redelijk	goed	excellent
1. Het leren van vakkennis en vaardigheden	0%	7%	44%	48%	0%
2. Oplossen van problemen	0%	26%	48%	26%	0%
3. Persoonlijke ontwikkeling	0%	11%	44%	33%	11%
4. Professionele ontwikkeling	4%	0%	56%	37%	4%
5. Organisatie ontwikkeling	4%	33%	44%	15%	0%
6. Borging van leer-, ontwikkel- en verandertrajecten	7%	37%	41%	15%	0%

2. Aan welke leer- en ontwikkeltrajecten heeft het korps behoefte om vitaler te worden

	geen	weinig	redelijk	veel	zeker
1. Het leren van vakkennis en vaardigheden	4%	22%	33%	33%	7%
2. Oplossen van problemen	4%	11%	37%	41%	7%
3. Persoonlijke ontwikkeling	0%	0%	15%	59%	26%
4. Professionele ontwikkeling ¹	0%	0%	26%	52%	19%
5. Organisatie ontwikkeling	0%	7%	26%	48%	19%
6. Borging van leer-, ontwikkel- en verandertrajecten	0%	0%	22%	52%	26%

3. Aan welke vorm van coaching heeft het korps behoefte om vitaler te worden

	niet	beperkt	gemiddeld	erg	zeker
1. Keuzebegeleiding ²	0%	15%	30%	33%	19%
2. Competentiecoaching	0%	7%	26%	48%	19%
3. Levenscoaching	4%	30%	41%	22%	4%
4. Loopbaancounseling	4%	0%	19%	67%	11%

4. Aan welke instrumenten heeft het korps behoefte om vitaler te worden

	niet	beperkt	gemiddeld	erg	zeker
1. Complete opleidingsprogramma's	19%	44%	26%	7%	4%
2. Modulaire trainingen en opleidingen	7%	7%	19%	56%	11%
3. Maatwerktrajecten	4%	0%	19%	52%	26%
4. Interne coaching	0%	4%	19%	52%	26%
5. Externe coaching ³	0%	22%	48%	11%	15%

¹ 4% niet of foutief ingevuld

² 4% niet of foutief ingevuld

³ 4% niet of foutief ingevuld

5. Hoe wilt u coaching als instrument inzetten om het korps vitaler te maken

1. Preventief	52%
2. Curatief	4%
3. Heb ik nog niet over nagedacht	4%
4. Geen coaching	0%
.....Anders, namelijk (open antwoord)	
5. Preventief en Curatief	41%

6. Is uw korps zich bewust van de mogelijkheden die coaching biedt bij leer- en ontwikkeltrajecten

1. Is onvoldoende bewust van de mogelijkheden	30%
2. Is bewust maar zet het nog onvoldoende in	59%
3. Is bewust en zet het voldoende in	11%
4. Vindt de kostenpost een bezwaar	0%

7. Voor welke categorieën zou men coaching moeten inzetten om het korps vitaler te maken

	niet	soms	regelmatig	veel	heel veel
1. Individuele medewerker	0%	22%	30%	33%	15%
2. Meerdere medewerkers met dezelfde functie	0%	44%	33%	19%	4%
3. Meerdere medewerkers die samen een team vormen	0%	19%	30%	44%	7%
4. High potentials	4%	11%	33%	52%	0%
5. Stafmedewerkers ⁴	0%	22%	52%	19%	4%
6. Chef operationeel ⁵	0%	7%	41%	37%	11%
7. Tactisch leidinggevende	0%	11%	48%	26%	15%
8. Strategisch leidinggevende ⁶	4%	15%	37%	26%	11%

8. In welke fase van loopbaanontwikkeling kan men coaching inzetten om het korps vitaler te maken

	niet	soms	regelmatig	veel	heel veel
1. Introductie (verkennen – vestigen)	4%	22%	33%	22%	19%
2. Prestatie (vooruitkomen)	0%	4%	44%	48%	4%
3. Stabilisatie (handhaven) ⁷	0%	15%	48%	30%	4%
4. Afstand nemen (terugtrekken)	0%	22%	41%	33%	4%

⁴ 4% niet of foutief ingevuld

⁵ 4% niet of foutief ingevuld

⁶ 7% niet of foutief ingevuld

⁷ 4% niet of foutief ingevuld

9. Van welke coaching maakt u bij voorkeur gebruik

1. Coaching door direct leidinggevende	4%
2. Coaching door interne coach	11%
3. Coaching door externe coach	0%
4. Een goed afgestemde mix van bovenstaande vormen	74%
5. Geen coaching	0%
.....Anders, namelijk (open antwoord)	
6. Coaching door interne en externe coach	7%
7. Coaching door direct leidinggevende en interne coach	4%

10. Welke thema's zijn noodzakelijk om het korps vitaler te maken

Organisatieontwikkeling	Geen thema	Wel thema					
		DL	IC	EC	mix	mix overig	geen coaching
Missie	41%	26%	4%	4%	11%	0%	15%
Visievorming	37%	26%	4%	4%	15%	0%	15%
Strategiebepaling	41%	15%	4%	11%	19%	0%	11%
Organisatiestructuur	56%	7%	4%	4%	15%	0%	15%
Organisatiecultuur	7%	11%	4%	19%	56%	0%	4%
HRM – duurzaam inzetbaarheid medewerkers	0%	7%	26%	0%	59%	0%	7%

Teamontwikkeling	Geen thema	Wel thema					
		DL	IC	EC	mix	mix overig ⁸	geen coaching
Gespreksvaardigheden	19%	0%	19%	4%	59%	0%	0%
Presentatietechnieken	48%	4%	19%	0%	30%	0%	0%
Assertiviteit	37%	4%	15%	0%	41%	4%	0%
Conflicthantering	15%	4%	7%	11%	59%	4%	0%
Feedback	0%	15%	15%	4%	67%	0%	0%

Competentieontwikkeling	Geen thema	Wel thema					
		DL	IC	EC	mix	mix overig ⁹	geen coaching
Bestuurlijk-organisatorische competenties	30%	11%	0%	15%	41%	0%	4%
Sociaalcommunicatieve competenties	11%	0%	11%	7%	70%	0%	0%
Intellectuele competenties	44%	4%	4%	4%	37%	0%	7%
Emotionele competenties	22%	0%	4%	15%	56%	4%	0%
Taakgerichte competenties	26%	33%	11%	0%	30%	0%	0%

⁸ alleen interne en externe coach

⁹ alleen interne en externe coach

10. Welke thema's zijn noodzakelijk om het korps vitaler te maken

Loopbaanontwikkeling	Geen thema	Wel thema					
		DL	IC	EC	mix	mix overig ¹⁰	geen coaching
Balans werk-privé	11%	4%	30%	7%	48%	0%	0%
Carrière ontwikkeling	15%	4%	33%	0%	48%	0%	0%
Inwerkbegeleiding	30%	33%	26%	0%	7%	4%	0%

Leidinggeven ¹¹	Geen thema	Wel thema					
		DL	IC	EC	mix	mix overig ¹²	geen coaching
Missie	48%	22%	0%	0%	11%	0%	15%
Visievorming	41%	22%	0%	0%	19%	0%	15%
Strategiebepaling	48%	11%	0%	4%	19%	0%	15%
Organisatie en personeel	44%	15%	11%	0%	22%	0%	4%
Invloed uitoefenen op omgeving	41%	11%	4%	7%	30%	4%	0%
Persoonlijk leiderschap medewerkers stimuleren	19%	19%	4%	0%	56%	0%	0%
Sturen op resultaat	48%	30%	0%	0%	19%	0%	0%
Sturen op competentieontwikkeling	26%	15%	11%	0%	44%	0%	0%
Feedback op beslissingen en gedrag	19%	33%	4%	0%	41%	0%	0%
Professionalisering	44%	11%	0%	4%	33%	0%	4%
Aansturing teams	48%	15%	4%	4%	26%	0%	0%
Coachend leiderschap	22%	11%	4%	7%	52%	0%	0%

Persoonlijk leiderschap medewerker	Geen thema	Wel thema					
		DL	IC	EC	mix	mix overig	geen coaching
Doelen stellen en realiseren	33%	22%	4%	0%	41%	0%	0%
Gedrag en motivatie	11%	30%	0%	0%	59%	0%	0%
Invloed uit kunnen oefenen op de omgeving	30%	11%	0%	7%	52%	0%	0%

¹⁰ alleen direct leidinggevende en interne coach

¹¹ 4% niet of foutief ingevuld op alle thema's

¹² alleen direct leidinggevende en externe coach

10. Welke thema's zijn noodzakelijk om het korps vitaler te maken

Persoonlijke effectiviteit ¹³	Geen thema	Wel thema					mix overig ¹⁴	geen coaching
		DL	IC	EC	mix			
Zingeving	37%	7%	15%	4%	30%	4%	0%	
Energiemanagement	41%	0%	7%	4%	41%	4%	0%	
Omgaan met gevoelens	33%	4%	22%	0%	33%	4%	0%	
Gedrag en motivatie	22%	30%	11%	0%	30%	4%	0%	
Stress management	37%	0%	15%	0%	41%	4%	0%	
Time management	44%	7%	15%	0%	26%	4%	0%	
Balans werk-privé	22%	4%	26%	0%	41%	4%	0%	
Personal performance	30%	7%	19%	0%	37%	4%	0%	
Pro-activiteit	26%	22%	7%	0%	37%	4%	0%	
Leeftijd bewust coachen	22%	15%	19%	0%	37%	4%	0%	

Vitaliteit	Geen thema	Wel thema				mix overig ¹⁵	geen coaching
		DL	IC	EC	mix		
Lichamelijk	26%	7%	19%	4%	30%	0%	15%
Sociaal-emotioneel	11%	11%	19%	4%	48%	4%	4%
Geestelijk	26%	4%	11%	4%	48%	4%	4%
Spiritueel	44%	4%	4%	4%	26%	4%	15%

Re-integratie	Geen thema	Wel thema				mix overig	geen coaching
		DL	IC	EC	mix		
Tijdens of na ziekte	7%	26%	11%	4%	52%	0%	0%
Tijdens of na burnout	7%	15%	11%	11%	56%	0%	0%

Exit-coaching	Geen thema	Wel thema				mix overig ¹⁶	geen coaching
		DL	IC	EC	mix		
Bij inkrimping personeel	19%	7%	4%	19%	52%	0%	0%
Bij loopbaanontwikkeling	19%	4%	30%	4%	44%	0%	0%
Bij disfunctioneren	11%	33%	7%	4%	37%	4%	4%

¹³ 4% niet of foutief ingevuld op alle thema's

¹⁴ alleen interne en externe coach

¹⁵ alleen interne en externe coach

¹⁶ alleen direct leidinggevende en externe coach

11. Hoe zou u de organisatiestructuur in uw korps typeren

1.	Mechanisch	33%
2.	Meer mechanisch dan organisch	44%
3.	Zowel mechanisch als organisch	15%
4.	Meer organisch dan mechanisch	7%
5.	Organisch	0%

12. Hoe zou u de dominante organisatiecultuur in uw korps typeren

1.	Clancultuur	7%
2.	Adhocratiecultuur	4%
3.	Marktcultuur	19%
4.	Hiërarchische cultuur	70%

13. Hoe zou u de dominante leiderschapsvorm in uw korps typeren

1.	Mensgericht leiderschap	4%
2.	Omgevingsgericht leiderschap	15%
3.	Resultaatgericht leiderschap	30%
4.	Organisatiegericht leiderschap	48%
.....	Anders, namelijk	
9.	Niet of foutief ingevuld	4%

BIJLAGE C VITALISERENDE COACHING

	Lichamelijk	Sociaal-emotioneel	Cognitief	Spiritueel
Gedrag	training	coaching	training of coaching	encounter of coaching
Existentieel	coaching	coaching, of therapie	cognitieve coaching of therapie	coaching of meditatie

Coaching op niveau van gedrag:

1. Lichamelijk: training
Het gaat om conditionele factoren als uithoudingsvermogen, souplesse en kracht, om psychische eigenschappen als motivatie, concentratie en doorzettingsvermogen en om gezondheidsfactoren als voeding en eetgewoonten
2. Sociaal-emotioneel: coaching
Het gaat om het goede gesprek over het vermogen om op gepaste wijze met emoties in conflictsituatie om te gaan. Kernbegrippen zijn persoonlijk leiderschap, invoelende communicatie en creatieve samenwerking
3. Cognitief: training of coaching
Het gaat om een oefenproces dat gericht is op het verbeteren van het prestatieniveau en een uitbreiding van kennis en kunde in vaardigheid en/of competentie
4. Spiritueel: encounter of coaching
Het gaat om de ontmoeting, om het bevorderen van contacten tussen individuen en/of groepen gericht op de bezieling en professionaliteit van politiemensen

Coaching op het niveau van existentie

5. Lichamelijk: coaching
Het betreft het voorkomen of verminderen van stress en de bijbehorende fysieke of emotionele klachten door het in balans brengen van werkstressoren (werkdruk, toekomstonzekerheid, taakonduidelijkheid etc.) en energiebronnen (zelfstandigheid, sociale steun, leefstijl etc.)
6. Sociaal-emotioneel: coaching of therapie
Het gaat enerzijds om jezelf beheersen in stressvolle situaties en anderzijds om besluitvaardig optreden. Kernbegrippen zijn zelfvertrouwen, zelfexpressie, zelfbewustzijn, zelfcontrole, zelfsturing, dienstbaarheid en empathie
7. Cognitief: Cognitieve coaching of therapie
Het richt de aandacht op het anders leren kijken naar gedachten, houding en gedrag. Gedrag wordt bepaald door cognities en gedragsverandering vraagt om verandering in denken
8. Spiritueel: coaching of meditatie
Het richt de aandacht op verheldering van het zelfbeeld, waarden en levensdoelen en zingeving.