



De meerwaarde van een coachingcultuur

Wat is coachingcultuur?

Bij organisaties met een coachingcultuur is coaching een belangrijk thema binnen de organisatie. Binnen een dergelijke organisatie gaan mensen op een coachende manier met elkaar om¹. Belangrijke kenmerken van een coachingscultuur zijn onder andere de aanwezigheid van een externe en interne pool van coaches, steun van leidinggevenden aan coachingsactiviteiten en het inbedden van coaching in HR-processen².

Vaker een “high performing” organisatie

Volgens een onderzoeksrapport van de International Coach Federation (ICF) in samenwerking met Human Capital Institute (HCI) zijn organisaties met een coachingcultuur vaker een zogenaamde “high performing” organisatie³. Een coachingcultuur werd als zodanig gezien wanneer een organisatie aan minstens vijf criteria voldeed. Die criteria waren: 1) werknemers zien de meerwaarde van coaching in, 2) managers zien de meerwaarde van coaching in, 3) coaches en coachende managers hebben een geaccrediteerde opleiding gevolgd om te coachen, 4) er worden zowel interne als externe coaches, maar ook managers als coach ingezet, 5) er is budget beschikbaar voor coaching en 6) alle werknemers in de organisatie krijgen de kans om van coaching gebruik te maken. Wanneer een organisatie aan minstens vijf van deze criteria voldeed, werd deze gezien als een organisatie met een coachingcultuur.

Van de organisaties met een coachingcultuur kon 54% worden geclassificeerd als een high performing organisatie, terwijl dit bij organisaties zonder coachingcultuur slechts 29% was. Een organisatie werd gezien als high performing wanneer deze hoog scoorde op zaken als klanttevredenheid, innovatie en productiviteit. Ook zagen organisaties met een coachingcultuur (vergeleken met organisaties zonder een coachingcultuur) meer verbetering op vlakken als het behouden van talenten of het aantal werknemers dat geschikt was voor een senior leiderschapspositie. Eerdere onderzoeken van ICF en HCI naar een coachingcultuur laten vergelijkbare resultaten zien⁴. Een onderzoeksrapport van ICF en HCI uit 2016 liet daarnaast zien dat werknemers van een organisatie met een coachingcultuur zichzelf vaker beschouwen als zeer betrokken dan werknemers van organisaties zonder een coachingcultuur⁵.



Hoe vaak een coachingcultuur?

Opvallend is dat slechts een klein deel van de deelnemende organisaties aan het onderzoek van ICF en HCI getypeerd kon worden als een organisatie met een coachingcultuur, namelijk 11%³. Wel voldeden meerdere organisaties aan één of meerdere criteria van een coachingcultuur. Zo gaf 75% van de deelnemers aan dat de senior managers in hun organisatie het belang van coaching inzagen. Sommige criteria waren in veel mindere mate aanwezig in de onderzochte organisaties. Zo gaf slechts 23% van de deelnemers aan dat alle werknemers in hun organisatie de kans krijgen om gecoacht te worden. Een onderzoek van Milner en haar collega's uit 2020, waarin 216 managers uit Australië werden bevraagd, laat een iets rooskleuriger beeld zien. Van hen gaf 46% aan de eigen organisatiecultuur te zien als een coachingcultuur¹. Dit percentage weerspiegelt echter de subjectieve ervaring van de managers, in plaats van daadwerkelijke kenmerken van een coachingcultuur.

Wetenschappelijk onderzoek naar coachingcultuur

Wetenschappelijk onderzoek naar de mogelijke positieve effecten van een coachingcultuur is schaars en vaak gericht op slechts een enkel aspect van een coachingcultuur (zoals het invoeren van een interne coachpool of het coachen van leidinggevendenden). Een coachingcultuur wordt vaak als wenselijk gezien omdat coaching an sich verschillende positieve effecten kan hebben voor werknemers, zoals meer veerkracht, welzijn en organisatiebetrokkenheid⁶.

Bronnen:

1. Milner, J., Milner, T., & McCarthy, G. (2020). A coaching culture definition: An industry-based perspective from managers as coaches. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 237-254.
2. Hawkins, P. (2013). *Een Coachingscultuur ontwikkelen in organisaties*. Boom/Nelissen.
3. Filipkowski, J., Heverin, A., & Ruth, M. (2019). *Building Strong Coaching Cultures for the Future*. ICF en HCI. <https://coachingfederation.org/blog/now-available-building-strong-coaching-cultures-for-the-future>
4. Filipkowski, J., Heverin, A., & Ruth, M. (2018). *Building a Coaching Culture for Change Management*. ICF en HCI. <https://coachingfederation.org/blog/building-a-coaching-culture-for-change-management>
5. Filipkowski, J., Heverin, A., & Ruth, M. (2016). *Building a Coaching Culture with Managers and Leaders*. ICF en HCI. <https://coachfederation.org/research/building-a-coaching-culture>
6. Grover, S., & Furnham, A. (2016). *Coaching as a developmental intervention in organisations: A systematic review of its effectiveness and the mechanisms underlying it*. *PLoS one*, 11(7), e0159137.