



# *Coaching en intervisie in umc's*

## **Inventarisatie en behoeftepeiling**

Robin Wisse, Daniël van Hassel  
mei 2023

## Inhoudsopgave

<i>Samenvatting</i>	3
<b>1. Inleiding</b>	5
Achtergrond en aanleiding	
Doel en onderzoeksvragen	
Methode	
Leeswijzer	
<b>2. Huidig aanbod van coaching en intervisie</b>	7
Organisatie van coaching en intervisie	
Inzet van interne en externe coaches en intervisiebegeleiders	
Aantal sessies	
Geschiktheid en kwalificaties	
Methoden en technieken	
Beoogde doelen van coaching en intervisie	
Doelgroepen	
Onderzoek effecten coaching en intervisie	
Toegankelijkheid van het aanbod	
Aanmelding voor coaching via leidinggevende	
Samenvatting en conclusies	
<b>3. Aandachtspunten en behoeften bij coaching en intervisie</b>	18
Randvoorwaarden	
Structurele knelpunten	
Behoeften en toekomstbeelden	
Behoeften rondom coaching en intervisie	
Samenvatting en conclusies	
<b>4. Conclusies en aanbevelingen</b>	26
Beantwoording van de onderzoeksvragen	
Aanbevelingen	
<i>Bijlage I: Lijst met geïnterviewde personen</i>	29
<i>Bijlage II: Gespreksleidraad</i>	30

# Samenvatting

Dit rapport gaat over de stand van zaken bij coaching en intervisie in umc's en over de behoeften van medewerkers op dat gebied. Bij coaching en intervisie gaat het bijvoorbeeld om individuele vraagstukken op het gebied van vitaliteit, het versterken van eigen regie en persoonlijk leiderschap. Ook kan het gaan om bespreking van werkgerelateerde vraagstukken in groepsverband. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te geven in de bestaande methodieken, de ervaringen ermee, de partijen waarmee wordt samengewerkt, de randvoorwaarden en belemmeringen voor de inzet en de behoeften binnen umc's. Voor dit doel zijn interviews gehouden met contactpersonen bij alle zeven umc's. Deze contactpersonen zijn vanuit hun functie op centraal niveau bezig met coaching en intervisie, al worden coaching en intervisie vaak vanuit verschillende onderdelen van de organisatie georganiseerd. Het onderzoek geeft met deze opzet een indicatief en verdiepend inzicht in coaching en intervisie bij umc's. Het geeft ook handvatten voor het project Coaching en intervisie van SoFoKleS, dat volgt op dit onderzoek. In dit onderzoek maken we onderscheid tussen aanbod en organisatie en de aandachtspunten en behoeften van medewerkers bij coaching en intervisie.

## Aanbod en organisatie

Uit het onderzoek komt naar voren dat umc's coaching en intervisie vanuit verschillende afdelingen organiseren. Vaak zijn er zowel interne als externe professionals bij betrokken. Het aanbod waar medewerkers gebruik van kunnen maken, verschilt per umc en soms ook per doelgroep of afdeling. Zo zijn het aantal sessies en de gekozen methode vaak maatwerk, en hangen ze af van de behoefte van het individu. Verder blijkt dat de meeste umc's zich in hun beleid richten op specifieke doelgroepen, zoals verpleegkundigen, artsen of jonge onderzoekers en leidinggevendenden. Maar per doelgroep bestaan er verschillende thema's en vraagstukken waar coaching en intervisie zich op richten.

Umc's verschillen in de mate waarin ze externen inzetten. Wanneer externe professionals worden aangetrokken, hebben die altijd een achtergrond in coaching. Soms hebben ze ook kennis van hoe het vakgebied is georganiseerd. Alle coaches en intervisiebegeleiders, zowel intern als extern, gebruiken een brede set aan methoden, technieken en instrumenten. Er zijn voor zover wij weten enkele wetenschappelijke onderzoeken over de effecten van coaching en intervisie in umc's. Bijvoorbeeld onderzoek naar de effectiviteit van coaching op *work engagement* en het tegengaan van burn-out en uitputting bij medische professionals. In het project Coaching en intervisie van SoFoKleS worden individuele coachingstrajecten opgezet, waarbij een effectmeting de kennis over zulke trajecten kan vergroten.

## Aandachtspunten en behoeften bij coaching en intervisie

Uit de interviews komen onder meer drie randvoorwaarden naar voren voor het succesvol inzetten van coaching en intervisie: laagdrempeligheid, zichtbaarheid en 'een klik' met de coach. Om laagdrempelige coaching te realiseren kan gedacht worden aan het minimaliseren van kosten voor medewerkers. Maar het is ook belangrijk dat medewerkers autonomie hebben over hoe het traject eruitziet, en dat de trajecten flexibel genoeg zijn om aan de behoeften van individuele medewerkers te voldoen.

Er zijn drie knelpunten die het inzetten van coaching en intervisie in umc's lastig maken. Het eerste is dat er in umc's sprake is van hiërarchische afhankelijkheidsrelaties, waarbij weinig ruimte is voor eigen invulling van het werk. Het tweede is het stigma op het vragen van zorg, oftewel het idee dat artsen en verpleegkundigen zorg bieden, maar zelf niet kwetsbaar mogen zijn of ziek worden. Dat zou coaching en vragen om hulp belemmeren. Dit is een belangrijk thema dat bij de meeste umc's speelt. Als derde punt noemen de geïnterviewden de beperkte tijd van medewerkers voor coaching en intervisie. Hierin speelt mee dat ontwikkelgericht coachen niet altijd wordt gezien als onderdeel van de professionele identiteit.

De wensen en toekomstbeelden verschillen tussen umc's. De meeste umc's willen op termijn meer preventieve en ontwikkelgerichte coaching aanbieden. Maar ook is er de ambitie om meer in te zetten op leidinggevenden en teams, en op structurele verandering in de organisatiecultuur en arbeidsomstandigheden om zo meer ruimte te scheppen voor de eigen regie van medewerkers. Specifiek voor het project Coaching en intervisie geven contactpersonen aan dat ze graag zien dat SoFoKleS gebruikmaakt van de expertise binnen umc's.

### **Aanbevelingen**

Op basis van deze conclusies zijn voor de korte en middellange termijn algemene aanbevelingen voor umc's gedaan, die ook van belang zijn voor het project Coaching en intervisie. Deze aanbevelingen zijn terug te vinden in het slothoofdstuk van dit rapport: 'Conclusies en aanbevelingen'.

# 1. Inleiding

## Achtergrond en aanleiding

In universitair medische centra (umc's) is hoog verzuim en verloop onder medewerkers. In combinatie met het tekort aan personeel en een stijgende zorgvraag zorgt dit voor een hoge werkdruk. SoFoKleS wil er samen met NFU en de vakbonden voor zorgen dat iedereen in de umc's gezond en vitaal kan blijven werken. Met subsidie uit de Maatwerkregeling duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden (MDIEU) voert SoFoKleS diverse projecten uit rond duurzame inzetbaarheid. In 2022 is in opdracht van SoFoKleS een sectoranalyse uitgevoerd om vast te stellen wat er binnen umc's speelt op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Hieruit kwam onder andere naar voren dat zware werkomstandigheden leiden tot een verhoogd risico op gezondheidsklachten of vroegtijdige uitval, en dat medewerkers beperkte autonomie, regie en regelmogelijkheden ervaren.

Als onderdeel van de aanpak rond duurzame inzetbaarheid startte SoFoKleS in 2023 het project "Coaching en intervisie". In dit project wordt –naast het bestaande aanbod in umc's individuele coaching aangeboden aan medewerkers. Daarmee krijgen zij ondersteuning bij drie onderwerpen: 1) individuele vitaliteitsvraagstukken, 2) versterking van eigen regie en persoonlijk leiderschap en 3) het in groepsverband bespreekbaar leren maken van werkgerelateerde vraagstukken. Ook krijgen medewerkers handvatten om intervisievaardigheden te leren. Op deze manier is er ruimte om bovengenoemde knelpunten bij duurzame inzetbaarheid aan te pakken en te begeleiden, zowel individueel als in groepsverband. Dit draagt bij aan fysiek en mentaal fittere medewerkers, die vanuit eigen regie en het versterken van de al aanwezige positieve (gedrags)eigenschappen duurzamer inzetbaar zijn. Op deze manier wordt uitval zoveel mogelijk voorkomen.

## Doel en onderzoeksvragen

Binnen de umc's wordt al het nodige gedaan op het gebied van coaching en intervisie. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te geven in:

- de bestaande methodieken van coaching en intervisie en de ervaringen ermee binnen umc's;
- de partijen waarmee wordt samengewerkt;
- de randvoorwaarden en belemmeringen voor de inzet;
- de behoefte binnen umc's.

Op basis van de verkregen inzichten worden in dit rapport aanbevelingen gedaan voor de verdere inzet en aanvulling van het SoFoKleS-project Coaching en intervisie. Gelet op de doelen geeft dit onderzoek allereerst antwoord op de volgende onderzoeksvragen gericht op het *huidige aanbod en de organisatie ervan*:

1. Hoe worden coaching en intervisie in umc's georganiseerd?
2. Welke methoden worden in umc's gebruikt voor coaching en intervisie?
3. Met welke partijen wordt samengewerkt op het gebied van coaching en intervisie?

Vervolgens staan de volgende onderzoeksvragen over de *aandachtspunten en behoeften* centraal:

4. Welke randvoorwaarden zijn er voor het succesvol inzetten van coaching en intervisie?
5. Welke knelpunten zijn er bij het succesvol inzetten van coaching en intervisie?
6. Welke behoefte aan individuele coaching en intervisie is er binnen umc's?

### Verschillen coaching en intervisie<sup>1</sup>

Er zijn verschillen tussen coaching en intervisie. Zo is *coaching* gericht op een individuele vraag of behoefte en is het zowel gedragsgericht als resultaatgericht. Een coachingstraject is relatief kort en houdt vaak een paar gesprekken in onder begeleiding van een coach. Bij *intervisie* bespreken collega's een bepaalde casus in groepsvorm, die een van hen inbrengt. Door groepsgewijs ervaringen uit te wisselen en vragen te stellen aan de casus-inbrenger wordt gezocht naar een gezamenlijke oplossing voor het probleem. Intervisie gebeurt structureel en periodiek onder collega's en heeft systematische ontwikkeling (zowel professioneel als persoonlijk) en teamontwikkeling tot doel. Er wordt een methodiek toegepast onder begeleiding van een intervisor. Deze intervisor kan afkomstig zijn uit het team zelf. Op langere termijn kan intervisie ook zonder begeleiding voortgezet worden.

In dit onderzoek zijn beide vormen vaak samengenomen en wordt alleen daar waar nodig apart naar coaching of intervisie verwezen.

## Methodie

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van interviews met contactpersonen bij alle zeven umc's. Alle contactpersonen zijn vanuit hun functie bezig met coaching en intervisie op centraal niveau in de organisatie (zie bijlage I voor de volledige lijst met contactpersonen). Er zijn zeven gesprekken gevoerd met in totaal negen personen. In de interviews is gevraagd hoe de organisatie coaching en intervisie op dit moment inzet, welke technieken en methoden worden gebruikt, en met welke partijen wordt samengewerkt. Ook is gevraagd waar de behoefte ligt op het gebied van coaching en intervisie en eigen regie, en is gevraagd naar randvoorwaarden en knelpunten (bijlage II voor de gespreksleidraad). De interviews werden via beeldbellen gehouden in de periode november 2022 tot januari 2023 en duurden maximaal 1 uur.

### Beperkingen van het onderzoek

De resultaten en aanbevelingen in dit rapport zijn gebaseerd op de uitkomsten van de gesprekken met negen contactpersonen van zeven umc's. Het is mogelijk dat niet alle aspecten van coaching en intervisie in de organisatie aan bod zijn gekomen. Dit komt mede doordat umc's grote organisaties zijn en coaching en intervisie vaak niet alleen vanuit centraal niveau worden georganiseerd. Ook zijn de contactpersonen vooral bekend met coaching en intervisie die worden georganiseerd vanuit hun eigen organisatieonderdeel. Verder is de scope van het onderzoek beperkt tot één (duo)interview per umc. De uitkomsten geven daarom geen volledig beeld, maar zijn wel indicatief voor het aanbod en geven verdiepend inzicht in de ervaringen en behoeften bij alle umc's.

## Leeswijzer

Het rapport is als volgt opgebouwd:

- **Hoofdstuk 2** gaat in op het huidige aanbod van coaching en intervisie binnen umc's.
- **Hoofdstuk 3** gaat in op de aandachtspunten en behoeften binnen umc's op het gebied van coaching en intervisie, en de randvoorwaarden en knelpunten.
- **Hoofdstuk 4** bevat de conclusies en aanbevelingen op basis van de resultaten, zoals beschreven in de hoofdstukken 2 en 3.

Bijlagen I en II bevatten respectievelijk een lijst met geïnterviewde personen en de gespreksleidraad.

<sup>1</sup> Bronnen: <https://stichtingkoh.nl/nascholing/intervisie-en-supervisie/>, <https://www.coachy.nl/supervisie/>, beide geraadpleegd mei 2023.

## 2. Huidig aanbod van coaching en intervisie

In dit hoofdstuk wordt op basis van de gesprekken met contactpersonen van de zeven umc's beschreven hoe zij coaching en intervisie organiseren. Vervolgens wordt ingegaan op wat ze aanbieden aan medewerkers en welke afwegingen ze daarbij maken.

### Organisatie van coaching en intervisie

#### Organisatie coaching en intervisie vanuit verschillende organisatieonderdelen

Alle umc's bieden coaching en een vorm van intervisie voor (groepen) medewerkers. Maar de manier waarop dit wordt georganiseerd, verschilt per umc.

Algemeen geldt dat coaching en intervisie vanuit verschillende delen van de organisatie worden vormgegeven en aangeboden. Zo worden coaching en intervisie zowel centraal als vanuit de verschillende afdelingen aangeboden. Het centrale aanbod van coaching en intervisie komt vaak vanuit vier organisatieonderdelen: afdeling HR (of Personeel & Organisatie), afdeling Veilig en gezond werken (of de interne arbodienst, bedrijfsarts en bedrijfsmaatschappelijk werker), het loopbaancentrum, en de academie (of het onderwijsinstituut of talentontwikkelcentrum).

Figuur 1. Organiseeonderdelen betrokken bij coaching en intervisie



#### Verschil in samenwerking tussen afdelingen binnen umc's

Umc's verschillen in de mate waarin er wordt samengewerkt tussen deze afdelingen. Bij bepaalde umc's is een scheiding in het soort coaching dat wordt aangeboden vanuit de organisatieonderdelen. In andere umc's wordt nauwer samengewerkt tussen HR, het loopbaancentrum en de academie bij het opzetten van coaching en intervisie, en soms is er geen apart loopbaancentrum. Dit is bijvoorbeeld het geval in het Amsterdam UMC.

#### Coaching vanuit externe organisaties

Er zijn umc's die coaching aanbieden vanuit externe organisaties gericht op specifieke doelgroepen. Zo werken enkele umc's met Challenge & Support, een organisatie die op verzoek van vakgroepen of ziekenhuizen

ontwikkelgerichte coaching organiseert voor AIOS en medisch specialisten.<sup>2</sup> Het Erasmus MC en Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC) werken met Lift Your Talent, gericht op verpleegkundigen. Geen enkel umc laat het hele proces van coaching overnemen door een externe (commerciële) organisatie. Wel onderzoekt UMC Utrecht deze mogelijkheid.

Verder organiseren afdelingen zelf vaak coaching en intervisie. Dit is niet meegenomen in de inventarisatie, aangezien de meeste contactpersonen hier vanuit hun rol niet voldoende zicht op hadden.

## Inzet van interne en externe coaches en intervisiebegeleiders

### Vooral combinatie interne en externe pool van professionals

De meeste umc's combineren een groep interne professionals die coaching en intervisie verzorgen met een groep externe professionals. Dit zijn in ieder geval Radboudumc, Maastricht UMC+, Amsterdam UMC, Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG), Erasmus MC en LUMC. Vaak gaat het dan om een flexibele schil met zzp'ers waarmee een samenwerkingsovereenkomst is afgesloten. In een enkel geval zitten er ook organisaties in de externe pool.<sup>3</sup> Vaak wordt bewust gekozen voor een mix van interne en externe coaching en intervisiebegeleiding. De interne professionals kennen de organisatie goed, begrijpen de context van de medewerkers, en zijn gevoelig voor de onderlinge verhoudingen binnen het umc. Ook kan het goedkoper zijn om een interne intervisiebegeleider aan te stellen. De externe professionals hebben aan de andere kant juist meer afstand tot de organisatie en zijn onafhankelijker. Volgens de geïnterviewden bij umc's is dit voor bepaalde vraagstukken professioneler en prettiger, bijvoorbeeld als het gaat om persoonlijke of gevoelige vraagstukken. Bovendien kunnen ze een aanvullende expertise leveren of andere doelgroepen aanspreken doordat ze een ander type coach zijn.

Figuur 2. Interne en externe coaches en intervisiebegeleiders



### Verschil umc's in mate van inzet externe professionals

Umc's verschillen wel in de mate waarin ze externen inzetten. Zo wordt in Maastricht UMC+ het merendeel van de coaching en intervisiebegeleiding gedaan door interne medewerkers op afstand van het primaire proces en kiest ook UMCG voor de interne pool waar dit kan. Volgens de geïnterviewde contactpersoon bij LUMC kiezen ze bewust voor raamovereenkomsten met externe coaches, waarbij coachgesprekken op een externe locatie

<sup>2</sup> In het LUMC werken ook verpleegkundigen met Challenge & Support. Zie ook: <https://challengesupport.nu/>.

<sup>3</sup> Genoemd zijn Kessels en Smith, Ormit, Ingebord Douwes Centrum, HSK, Villa Uitzicht, maar deze lijst is niet uitputtend.



plaatsvinden. Ze hebben echter wel een interne intervisiepool met medewerkers die kort zijn opgeleid tot intervisiebegeleider, al staat die onder druk door bezuinigingen.

Twee umc's werken voornamelijk met externe professionals. Het eerste voorbeeld hiervan is het UMC Utrecht, dat sinds 2022 enkel met externe coaches werkt. In dit umc wordt het coachen van collega's op persoonlijke vraagstukken gezien als onvoldoende zuiver, ook als het gaat om interne professionals. Hier wordt het inhuren van een externe partij gezien als meer professioneel, omdat een externe meer afstand heeft tot de organisatie. Het tweede voorbeeld is het Erasmus MC, dat werkt met Challenge & Support en Lift Your Talents. Onder de vlag van deze organisaties worden externe professionals aangetrokken die zowel een achtergrond hebben in coaching als kennis hebben van het vakgebied van de medewerker. Daarnaast zijn sommigen bijvoorbeeld zelf arts, onderzoeker of verpleegkundige (geweest). Challenge & Support is opgezet vanuit het Erasmus MC en het LUMC. Ook Maastricht UMC+ werkt samen met Challenge & Support. Verder zijn er umc's die af en toe een traject uitbesteden aan een externe organisatie.

## Aantal sessies

### Aantal sessies verschilt tussen en binnen umc's

Het aantal coachgesprekken en intervisiesessies dat umc's aanbieden varieert sterk, ook binnen umc's. Een deel van de umc's heeft gestandaardiseerd hoeveel gesprekken passen bij een bepaalde vraag.

- Het UMCG werkt in eerste instantie met vier en dan met acht coachgesprekken.
- Het Amsterdam UMC werkt meestal met vijf gesprekken.
- Het LUMC biedt individuele coaching standaard aan in vijf sessies van 1,5 uur, al is de inrichting hiervan flexibel. Als dit niet voldoende is, wordt het traject verlengd.

In andere umc's varieert het aantal gesprekken dat medewerkers aangeboden krijgen. Zo varieert dit in het UMC Utrecht nog tussen vijf, twaalf en twintig, al willen ze in 2023 meer uniformiteit en standaardisering aanbrengen. Het UMC Utrecht zegt dat er weinig gebruik wordt gemaakt van twee gratis gesprekken, naar verwachting omdat twee gesprekken te weinig is. Ook wat betreft begeleide intervisie werkt een deel van de umc's met een vast aantal sessies, waarbij dit onderling sterk verschilt. Zo biedt het UMCG in eerste instantie zes intervisiesessies aan.

### Maatwerk voor het aantal sessies

Ook komt uit de gesprekken naar voren dat er niet altijd sprake is van een vast aantal sessies. Zo geeft een geïnterviewde van een umc aan dat flexibiliteit in en autonomie over de duur van het traject prettig is voor medewerkers en bijdraagt aan eigen regie. Het aantal sessies wordt ingepland naar aanleiding van de intake en de wensen van de medewerker. Zo krijgen medewerkers van Maastricht UMC+ een intake met een interne coach waarin ze samen ze kijken welke interventie en eventueel welke coach het beste passen en wordt er bij Radboudumc samen gekeken welke interventie het beste is en maken intervisiegroepen samen met de begeleider een plan. Wel gaan ze hierbij uit van intervisiebijeenkomsten met een vaste groep voor een à twee jaar, voor twee à drie uur per keer.

## Geschiktheid en kwalificaties

### Coaches en intervisiebegeleiders onder meer geselecteerd op basis van eerdere ervaringen

Alle umc's selecteren coaches en intervisiebegeleiders op basis van bevoegdheid, maar de manier waarop ze dit inregelen verschilt. Umc's kijken bijvoorbeeld naar een NOBCO-certificering en/of ze beoordelen zelf de kwaliteit van een coach of intervisiebegeleider. Ze selecteren coaches en begeleiders dan bijvoorbeeld op:

- opleiding;
- ervaring op specifieke niveaus en met specifieke doelgroepen;
- methoden en technieken;
- eerdere ervaringen met een coach of intervisiebegeleider.

Een contactpersoon van een umc geeft aan dat ze regelmatig het verzoek krijgen van een medewerker met een korte coachopleiding om tot de coachpool te worden toegelaten, maar dat ze momenteel alleen gecertificeerde professionele coaches aannemen. Hier is echter wel discussie over binnen de organisatie. Ook selecteren umc's vaak coaches die verschillende methoden en technieken beheersen.

### Selectie coaches gebaseerd op ervaring academisch en medisch werkveld

Challenge & Support en Lift your Talents selecteren coaches op hun kennis van of ervaring met de academische en medische setting. Coaches zijn bijvoorbeeld zelf arts of verpleegkundige (geweest). Contactpersonen geven aan dat dit belangrijk is vanwege de bijzondere context van werk in de umc's. Ze geven verschillende voorbeelden van specifieke situaties: verpleegkundigen die niet altijd van een situatie kunnen weglopen als het te veel wordt; AIOS met een contract van 46 uur, terwijl ze daarnaast aan het promoveren zijn en soms nog een gezin hebben. Meerdere contactpersonen van umc's die werken met externe coaches, geven aan dat het lastig is om coaches te vinden met deze achtergrond.

Anderzijds geven enkele contactpersonen aan dat het ook verhelderend kan zijn als een coach of intervisiebegeleider juist buiten het werkveld staat en een frisse blik meebrengt. Zo worden de intervisiegroepen van Maastricht UMC+ geleid door een procesexpert en een expert in de zorgsetting van de medewerkers, evenals de intervisiegroepen van Amsterdam UMC voor hogere leidinggevenden. De eigen mensen kennen de organisatie goed en zijn sensitief op de verhoudingen; externe mensen hebben die blik niet en zijn daarmee meer onbevangen.

Of de achtergrond van een coach belangrijk is, hangt ook af van het type coachvraag. Zo kan het voor loopbaancoaching volgens een contactpersoon prettig zijn als de coach ervaring buiten de zorg heeft, maar is het voor coaching op het gebied van bijvoorbeeld werkdruk belangrijk om de context te begrijpen waarin mensen werken.

## Methoden en technieken

### Methoden van secundair belang voor succesvolle coaching

Coaches en intervisiebegeleiders die in umc's werken, gebruiken een brede set aan methoden, technieken en instrumenten. Deze staan beschreven in tabel 1 (zie hieronder). Contactpersonen geven echter unaniem aan dat de methode van secundair belang is voor succesvolle coaching. Sommige contactpersonen weten niet welke methoden coaches inzetten. Belangrijker zijn aspecten als een klik tussen coach en coachee, hun persoonlijke voorkeur voor een methode, en of de methode past bij het vraagstuk. Ook geven contactpersonen van enkele

umc's aan dat het belangrijk is dat de coachee zelf in beweging komt. Bij het inschakelen van coaching wordt gezocht naar een goede klik tussen enerzijds coachee en vraagstuk, en anderzijds coach en methode. Coaches hebben vaak meerdere methoden in hun repertoire en zetten die in naar gelang de coachvraag en hun professionele afweging. Alle coaches hebben een eigen aanpak en een eigen rugzak met methoden en technieken. Volgens contactpersonen van umc's is dit wenselijk omdat geen twee personen hetzelfde zijn.

Tabel 1. Methoden, technieken en instrumenten bij coaching en intervisie

Methoden	Technieken	Instrumenten
Balintmethode	Appreciative inquiry	LDC Instrumentarium
Incidentmethode	Rationeel-emotieve therapie	Beroepsoriëntatietesten
Coachen met beeld	Oplossingsgericht coachen	Big Five
Roddelmethode (intervisie)	Socratisch coachen	Loopbaanwaarden
	Systemisch werken	Carrièrewaarden
	NLP	Analytic Competence Tool
	Transactionele analyse	DISC
	Grow	Talent Motivatie Analyse
	Provocerend coachen (in mindere mate)	

### Verskil in voorkeur begeleide of zelfgeorganiseerde intervisiegroepen

Umc's verschillen in de mate waarin ze intervisiegroepen begeleiden. Enkele contactpersonen geven aan dat begeleide intervisie de voorkeur heeft. In hun ervaring levert zelfgeorganiseerde intervisie minder op. Anderen, zoals bijvoorbeeld het LUMC en UMC Utrecht, werken met intervisiegroepen juist toe naar een zelfstandige groep waarbij een groepslid zelf optreedt als intervisiebegeleider. In het UMC Utrecht treedt iemand vanuit HR één keer op als intervisiebegeleider. In de tweede sessie is die er ook nog bij, en vanaf de derde sessie organiseert de groep de intervisie zelf. In het LUMC leiden ze mensen intern kort op tot intervisor, al lijkt dit weg te vallen vanwege bezuinigingen. Volgens contactpersonen van deze umc's zorgt dit voor meer actieve participatie en eigen regie onder deelnemers. Ook is het intern organiseren van intervisie goedkoper en makkelijker. Deze umc's organiseren wel begeleide intervisie voor specifieke doelgroepen, bijvoorbeeld binnen een leergang, programma of vanuit de academie.

## Beoogde doelen van coaching en intervisie

### Ontwikkeling en betere zorg

Umc's bieden coaching en intervisie aan om de professionele en persoonlijke ontwikkeling van hun medewerkers te stimuleren. Intervisie wordt ook in het bijzonder ingezet om verbinding tussen medewerkers te stimuleren. Dit is goed voor het werkplezier van medewerkers, voor de organisatie en uiteindelijk voor de kwaliteit van de gezondheidszorg. Ook is het een manier om erkenning en waardering voor medewerkers te laten zien.

### Ontwikkeling of problemen oplossen

Medewerkers kiezen er zelf om uiteenlopende redenen voor om deel te nemen aan coaching en intervisie. Het is bijvoorbeeld onderdeel van een leertraject, wordt ingegeven door een specifiek probleem of wordt gedaan omdat mensen willen leren en zich ontwikkelen.

## Doelgroepen

### Coaching en intervisie van belang voor alle medewerkers

Alle contactpersonen geven aan dat coaching en intervisie in principe voor iedere medewerker is. Alle medewerkers verdienen aandacht voor hun persoonlijke en professionele ontwikkeling, zo is de redenering.

De umc's hebben gezamenlijk 81.475 medewerkers<sup>4</sup>, die in verschillende functies werken en dus een doelgroep voor coaching en intervisie zijn. Specifiek onderscheiden we op basis van de gesprekken in ieder geval de volgende groepen medewerkers: AIOS en ANIOS, medisch specialisten, verpleegkundigen, ondersteunende medewerkers<sup>5</sup>, leidinggevendenden, onderzoekers en PhD-kandidaten, en docenten.

Figuur 3. Doelgroepen van coaching en intervisie



### Onderscheid naar doelgroep

Een contactpersoon van een umc geeft aan zich niet pro-actief op één doelgroep te richten, maar alleen op medewerkers in het algemeen. Verder gaan de meeste umc's in hun beleid uit van specifieke doelgroepen, zoals verpleegkundigen, artsen, AIOS, medisch specialisten, jonge onderzoekers en leidinggevendenden. Dit gebeurt bijvoorbeeld omdat er een specifieke vraag is vanuit die groep, omdat er intern of extern budget is om die groep meer coaching of intervisie aan te bieden of omdat dit onderdeel is van de HR-strategie.

Bij de doelgroepen kunnen coaching en intervisie op verschillende thema's en vraagstukken worden aangeboden. Deze staan in onderstaand kader per doelgroep toegelicht.

Box 1: Thema's en vraagstukken waarop coaching en intervisie kan worden geboden, per doelgroep

AIOS, medisch specialisten en verpleegkundigen:

- *Omgaan met hoge werkdruk.* Binnen de doelgroepen AIOS, medisch specialisten, verpleegkundigen en klinisch medebehandelaars spelen een aantal thema's in meerdere umc's. Een thema dat speelt binnen deze doelgroepen is de hoge werkdruk en

<sup>4</sup> Bron: <https://www.nfu.nl/nfu/feiten-en-cijfers>, geraadpleegd februari 2023.

<sup>5</sup> Onder ondersteunende medewerkers vallen bijvoorbeeld medewerkers van HR, financiën, inkoop, kwaliteit en patiëntenzorg, ict, facilitair, schoonmaak, receptie, transport, service, beveiliging en toezicht, beleidsmedewerkers, secretariële ondersteuning, managementassistenten, verschillende functionarissen zoals de AVG-functionaris, etc. Onder klinisch medebehandelaars vallen bijvoorbeeld analisten en laboranten.

belastbaarheid. In het verlengde daarvan zoeken medewerkers manieren om hun werk-privébalans in te richten, vooral als het gaat om medewerkers die ook thuis zorgtaken hebben. Die balans wordt beïnvloed door de eisen vanuit het werk zelf en door de personeelstekorten, maar ook door de (ervaren) regelruimte van medewerkers.

- *Vragen over hiërarchie en afhankelijkheid.* Binnen deze doelgroepen zijn er veel vragen over hiërarchie en afhankelijkheid. Umc's zijn als ziekenhuizen en onderzoeksinstellingen van oorsprong relatief hiërarchische organisaties waarin medewerkers afhankelijk zijn van anderen. In deze verhouding kan de bewegingsruimte klein zijn en is tegenspraak niet altijd vanzelfsprekend. Medewerkers zoeken naar manieren om zich gelijkwaardig op te stellen, grenzen aan te geven en tegenspraak te bieden. 'Nee' leren zeggen, zelfvertrouwen ontwikkelen en dicht bij jezelf blijven zijn hierin belangrijke onderdelen.
- *Sociale veiligheid.* Een derde thema dat volgens enkele contactpersonen leeft onder deze doelgroepen is sociale veiligheid. Ook wordt onder verpleegkundigen de functiemix aangepast; een enkel umc heeft al veel intervisie, coaching, opleiding en ontwikkeling op verpleegkundigen gericht. Bij andere umc's zijn hier plannen voor, maar ontbreekt het nog aan financiering.
- *Feedback op professioneel functioneren.* Contactpersonen van umc's geven aan dat medisch specialisten elke vijf jaar als onderdeel van een kwaliteitseis deelnemen aan een traject waarin onder andere 360 graden-feedback wordt gegeven, wat vervolgens wordt besproken met een daarvoor opgeleide gespreksleider. Dat gaat vooral over het professioneel functioneren. Ook zijn coaching en intervisie vaak onderdeel van opleidingen voor AIOS, verpleegkundigen, klinisch medebehandelaars en medisch specialisten.

Leidinggevend:

- *Alle umc's hebben beleid voor leidinggevenden.* Ook hebben alle umc's specifiek beleid voor leidinggevenden gericht op leiderschapontwikkeling, persoonlijk leiderschap en talentontwikkeling. Een reden die de meeste contactpersonen noemen voor de inzet op leidinggevenden is dat de leidinggevende andere medewerkers begeleidt, en dus een grote rol speelt in de tevredenheid en ontwikkeling van medewerkers. Als een leidinggevende goed is, gaat het met het team ook vaak goed.
- *Vraagstukken.* Met leidinggevenden wordt besproken waar ze tegen aanlopen, en wat ze nodig hebben in hun ontwikkeling. Dat verschilt per leidinggevende. Een ander vraagstuk is hoe leidinggevenden grote teams van bijvoorbeeld 150 mensen moeten aansturen.
- *Aanbod voor leidinggevenden verschilt per umc.* De invulling van coaching en intervisie gericht op leidinggevenden verschilt per umc. UMCG rolt in 2023 een leiderschapstraject uit waarbij alle 660 leidinggevenden onder andere coaching en intervisie aangeboden krijgen. Ook wordt in enkele gevallen onderscheid gemaakt tussen het type leidinggevende: zo krijgen hogere leidinggevenden<sup>6</sup> van het Amsterdam UMC en Erasmus MC intervisie en hebben hogere leidinggevenden van het UMC Utrecht een eigen coachpool. Ook is coaching vaak een onderdeel van leiderschapstrainingen.

PhD-kandidaten, onderzoekers en docenten:

<sup>6</sup> Bijvoorbeeld leidinggevenden die rapporteren aan de Raad van Bestuur of leidinggevenden, die vallen onder de zogenoemde "strategische laag".

- *Meestal geen specifiek beleid.* De meeste contactpersonen noemen geen specifiek beleid gericht op onderzoekers en PhD-kandidaten. Wel hebben ze een idee wat er speelt in deze doelgroep. In een enkel geval is coaching onderdeel van de docenttraining.
- *Vraagstukken.* Onderzoekers hebben volgens de contactpersonen vragen over de relatie tot de leidinggevende, werk-privébalans, en werkdruk. PhD-kandidaten verkeren in een positie waarin veel eisen aan hen worden gesteld. Een deel van deze groep is internationaal. Ook dat zijn vraagstukken waarbij coaching en intervisie zinvol kunnen zijn.

Ondersteunende medewerkers:

- *Geen specifiek beleid umc's.* Umc's hebben geen specifiek beleid voor coaching, intervisie en eigen regie gericht op ondersteunende medewerkers.

Jonge medewerkers:

- *Generatieverschillen, maar (nog) geen generatiebeleid.* Contactpersonen van enkele umc's merken verschillen tussen jongere en oudere medewerkers op. Jonge medewerkers zijn vaker afhankelijk van een beordelaar of opleider. Die hebben dan ook meer vragen over eigen regie, hiërarchie en afhankelijkheid. Geen van de umc's heeft generatiegevoelig coachingsbeleid, al is Maastricht UMC+ wel van plan deze mogelijkheid te onderzoeken.

## Onderzoek effecten coaching en intervisie

### Wetenschappelijk onderzoek effecten coaching en intervisie in umc's

Er zijn enkele wetenschappelijke onderzoeken naar het effect van coaching en intervisie binnen umc's. Zo wordt de coaching van Challenge & Support en Match your Future<sup>7</sup> onderzocht door onderzoekers van Arbeids- en Organisationspsychologie (A&O) van de Universiteit van Amsterdam.<sup>8 9</sup> Ook is er onderzoek naar de effectiviteit van coaching als het gaat om burn-out, uitputting en 'work engagement' van medische professionals.<sup>10</sup> Verder onderzoekt Platform Mentale Gezondheid in Noord-Nederland, waar het UMCG bij aangesloten is, het rendement van investeringen zoals teaminterventies en het rendement van coaching.<sup>11</sup> De contactpersoon van Maastricht UMC+ geeft aan dat er intern een klein onderzoek is uitgevoerd, waar onder andere uit volgde dat de persoon van de intervisiebegeleider belangrijk is voor het creëren van veiligheid in een groep.

### Lopend onderzoek binnen umc's

Naast deze publicaties is er lopend onderzoek bij enkele umc's. Zo onderzoekt het Maastricht UMC+ het Duurzame Inzetbaarheidsproject dat zich richt op intervisie voor AIOS, met als doel de veerkracht van AIOS in hun vaak stressvolle en uitputtende werk te verhogen. In het onderzoek wordt onder andere onderzocht welke factoren bijdragen aan een als positief ervaren effect van intervisie. De publicatie van dit onderzoek is nog in voorbereiding. Ander lopend onderzoek wordt uitgevoerd door het Erasmus MC, dat werkt aan een onderzoek naar de pilot van het programma Lift, en Maastricht UMC+, dat bezig is met een onderzoek gekoppeld aan eigen

<sup>7</sup> Match your future is net als Challenge & Support een coachingsprogramma. Dit is gericht op coaching van geneeskunde studenten bij onder meer het ontdekken van hun talenten en omgaan met stress.

<sup>8</sup> Zie: <https://challengesupport.nu/onderzoek> en <https://challengesupport.nu/publicaties>, geraadpleegd februari 2023.

<sup>9</sup> Zie: <https://matchyourfuture.nl/onderzoek>, geraadpleegd februari 2023.

<sup>10</sup> Zie: <https://www.uva.nl/profiel/s/o/l.solms/l.solms.html#Publicaties>, geraadpleegd maart 2023.

<sup>11</sup> Zie: <https://www.hanze.nl/nld/onderzoek/kenniscentra/centrum-ondernemerschap/onderzoek/lectoraten/duurzaam-hrm/projecten/projecten-well-being-at-work/platform-mentale-gezondheid>, geraadpleegd februari 2023.

interviewgroepen. In het UMCG zijn er plannen om het rendement van het leiderschapsprogramma 2023 te onderzoeken en LUMC is bezig met een interne evaluatie van de (nieuwe) coachpool.

## Toegankelijkheid van het aanbod

Alle umc's denken na over de toegankelijkheid van het coachings- en intervisieaanbod. Belangrijke elementen hierin zijn:

- kosten;
- zichtbaarheid van het aanbod;
- wijze van aanmelding, bijvoorbeeld via de leidinggevende;
- eenvoudige toegang.

Hieronder worden deze onderdelen nader toegelicht.

### Kosten

#### Coaching is kosteloos voor medewerkers of wordt bekostigd vanuit team- of scholingsbudgetten

Umc's verschillen in de manier waarop ze de kosten van coaching en intervisie organiseren. Zo is een groot deel van het aanbod van het Radboudumc bijvoorbeeld kosteloos voor medewerkers. Andere umc's, zoals het UMCG en het LUMC, rekenen een intern tarief voor coaching. In die gevallen wordt gewerkt met een teambudget of een eigen scholingsbudget. In andere gevallen is het onderdeel van een opleiding. Een aantal umc's, zoals Maastricht UMC+ en het Erasmus MC, rekenen geen kosten voor coaching van AIOS, maar rekenen voor verpleegkundigen en medisch specialisten weer met een intern tarief.

#### Eerste gesprekken kosteloos

Ook zijn er umc's die voor de eerste gesprekken geen kosten rekenen aan de medewerker. Zo biedt het UMC Utrecht twee kosteloze sessies aan en heeft het loopbaancentrum van het LUMC een vrijblijvend oriënterend gesprek.

#### Voor- en nadelen van kosteloos aanbod

Een voordeel van een kosteloos coachingsaanbod is dat medewerkers een lage drempel ervaren om er gebruik van te maken. Ook is een kosteloos aanbod een manier om coaching of intervisie aan te bieden zonder betrokkenheid van de leidinggevende. Daar staat tegenover dat het rekenen van een intern tarief ervoor kan zorgen dat medewerkers coaching serieus nemen en niet als vrijblijvend beschouwen en dat een intern tarief zorgt voor de betrokkenheid van de leidinggevende.

### Zichtbaarheid

#### Coaching wordt vaak actief zichtbaar gemaakt

Volgens enkele contactpersonen van umc's is het belangrijk dat coaching actief zichtbaar wordt gemaakt aan medewerkers. De contactpersonen noemen voorbeelden van programma's waar weinig gebruikt van is gemaakt, vermoedelijk omdat die onvoldoende zichtbaar waren. Umc's zijn volgens hen grote organisaties waarin het lastig kan zijn alle medewerkers te bereiken.

### Startbijeenkomst

Een voorbeeld van een coachprogramma dat expliciet onder de aandacht wordt gebracht is Challenge & Support. Vakgroepen gaan in zee met Challenge & Support voor hun AIOS. Die worden uitgenodigd voor een startbijeenkomst. Op deze bijeenkomst is hun opleider of een collega aanwezig en vertelt een ervaren arts wat coaching hem of haar heeft opgeleverd. De groep wordt uitgelegd dat ze zes gesprekken kunnen krijgen met een gecertificeerde coach die kennis heeft van de academische setting en dat ze mogen intekenen op coaching. Ze kiezen vervolgens zelf een coach aan de hand van filmpjes die coaches vooraf hebben opgenomen en die op de website te vinden zijn.

### Aanmelding voor coaching via leidinggevende

#### Open gesprek met leidinggevende stimuleren, maar niet verplichten

De meeste umc's stimuleren medewerkers om hun coachvraag open te bespreken met de leidinggevende, waar dat mogelijk is. Dit gesprek met de leidinggevende kan onderdeel zijn van de gewenste ontwikkeling, zorgt ervoor dat medewerkers zichzelf kunnen zijn en niet stiekem naar een coach hoeven, en helpt leidinggevendens zicht te houden op en te ondersteunen bij de ontwikkeling van medewerkers. De leidinggevende is verantwoordelijk voor eventueel teambudget dat wordt aangesproken. Maar in bepaalde gevallen is een medewerker er niet klaar voor om de leidinggevende op de hoogte te brengen of is het contact met hem of haar niet toereikend. Aanbod buiten de leidinggevende om kan dan de drempel voor medewerkers aanzienlijk verlagen. Meerdere contactpersonen geven aan dat medewerkers het prettig vinden als hun leidinggevende dan wel opleider niet geïnformeerd wordt.

#### Leidinggevendens niet altijd op de hoogte van gevolgde coaching medewerkers

Umc's verschillen in de mate waarin coaching en intervisie buiten medeweten van de leidinggevende om mogelijk is. Zo voert een coach bij het LUMC altijd een startgesprek met de medewerker en leidinggevende samen. Ook in andere umc's waar wordt gerekend met een intern tarief, is het niet mogelijk om via het umc coaching te volgen zonder dat de leidinggevende ervan afweet. Binnen andere umc's waar het aanbod kosteloos is, zoals Radboudumc, kunnen medewerkers wel zonder medeweten van de leidinggevende gebruikmaken van coaching.

### Locatie

#### Op het werk of op een neutrale locatie

Enkele contactpersonen geven aan dat de locatie van belang is voor de toegankelijkheid. Zo worden coachingsgesprekken van medewerkers van LUMC voornamelijk gehouden op een locatie bij de coach. Afstand tot de werkgever wordt door sommige mensen als prettig ervaren. In de toekomst gaat dit mogelijk veranderen. Coaching zou dan mogelijk in een ander gebouw van het umc of wandelend kunnen plaatsvinden.

#### Online kan een hogere of juist lagere drempel zijn, afhankelijk van medewerker

Contactpersonen denken verschillend over het online aanbieden van coaching. Een enkele contactpersoon verwacht dat online coachingsaanbod mogelijk laagdrempeliger kan zijn, met name voor jonge medewerkers. Een contactpersoon van een ander umc geeft aan dat ze in het verleden zowel succesvol als minder succesvol online aanbod hebben gehad. Ze verwacht niet dat online een extra drempel vormt. Een contactpersoon van weer een ander umc geeft aan dat online juist als minder prettig kan worden ervaren, bijvoorbeeld als die medewerker weinig via een scherm werkt. Andere drempelverlagende punten die worden genoemd zijn dat de toegang snel is, niet via een bedrijfsarts of arts hoeft, dat een medewerker gewoon binnen kan lopen, en dat het niet te ver weg is.



## Samenvatting en conclusies

Uit dit hoofdstuk komt naar voren dat umc's verschillende aanpakken kennen als het gaat om de organisatie en bekostiging van coaching en intervisie. De volgende hoofduitkomsten laten dit zien.

- Coaching en intervisie worden vanuit verschillende afdelingen georganiseerd en er is een verschil in de manier waarop deze afdelingen binnen umc's met elkaar samenwerken. Een deel van de umc's maakt gebruik van externe partijen die coaching aanbieden.
- Binnen umc's is er vaak een combinatie van een interne en externe pool van professionals. Hier wordt vaak bewust voor gekozen: interne professionals kennen de organisatie en de context goed en kunnen goedkoper zijn, terwijl externe professionals meer afstand hebben en soms aanvullende expertise bieden. Het is niet duidelijk geworden voor welke vraagstukken externe coaching in het bijzonder van meerwaarde is.
- Het aantal sessies verschilt tussen en binnen umc's; een deel biedt ook maatwerk en laat het afhangen van de behoefte van het individu.
- Coaches en intervisiebegeleiders worden geselecteerd op kennis en kunde, maar ook op basis van eerdere (positieve) ervaringen. Ook speelt bij enkele umc's de kennis van en ervaring in het academisch en medisch werkveld een belangrijke rol bij de selectie.
- Methoden worden door umc's gezien als iets van secundair belang voor succesvolle coaching.
- Intervisie wordt soms begeleid door een professional, maar ook is er sprake van zelfgeorganiseerde intervisiegroepen.
- Coaching en intervisie worden door alle umc's van belang geacht voor alle medewerkers, ongeacht functie. Wel is er soms maatwerk per doelgroep.
- Er is beperkt wetenschappelijk onderzoek over de effecten van coaching en intervisie in umc's. De externe partijen die coaching organiseren, zoals Challenge & Support, zijn wel gekoppeld aan wetenschappelijk onderzoek.
- Coaching is kosteloos voor medewerkers of wordt bekostigd vanuit team- of scholingsbudgetten. Beide aanpakken hebben voor- en nadelen. Zo geldt voor een kosteloos aanbod dat de medewerker een lagere drempel ervaart, maar kan die drempel er ook voor zorgen dat medewerkers de coaching serieus nemen.

Een vervolgvraag is hoe dit aanbod vanuit umc's wordt ervaren en welke behoeften er zijn om bestaande aanpakken te behouden, te vervangen of aan te vullen. Het volgende hoofdstuk gaat hierop in.

## 3. Aandachtspunten en behoeften bij coaching en intervisie

In dit hoofdstuk wordt beschreven waar de behoefte van umc's ligt als het gaat om coaching en intervisie. We gaan aan de hand van de interviews met contactpersonen in op randvoorwaarden bij coaching en intervisie, knelpunten en behoeften voor de toekomst.

### Randvoorwaarden

Contactpersonen van umc's noemen in gesprekken meerdere randvoorwaarden die belangrijk zijn voor het succesvol inzetten van coaching en intervisie in de organisatie.

### Voorwaarden voor coaches

#### Klik met de coach

Meerdere contactpersonen vinden het belangrijk dat de coach en de medewerker goed bij elkaar passen. Dat kan duidelijk worden door een uitgebreid intakegesprek.

#### Gekwalificeerde coaches

Voor succesvolle coaching en intervisie is het belangrijk dat de coach of intervisiebegeleider een opgeleide, gekwalificeerde professional is. Volgens enkele contactpersonen is het belangrijk dat een coach of intervisiebegeleider kennis heeft van een academische setting of de zorgsetting. Ook geeft een contactpersoon aan dat het belangrijk is dat HR goed weet wanneer ze het beste kunnen doorverwijzen.

#### Onafhankelijke coaches

Goede coaches en intervisiebegeleiders zijn onafhankelijk en dragen dit ook uit naar de medewerker. Ze rapporteren bijvoorbeeld niet aan de leidinggevende of HR. Een voorbeeld van onafhankelijke coaching is coaching die niet op de werklocatie wordt gegeven.

### Voorwaarden voor medewerkers

#### Coaching en intervisie zijn laagdrempelig

Alle contactpersonen geven aan dat laagdrempelige coaching en intervisie belangrijk is. Hoe dit eruitziet verschilt per persoon en per organisatie. Het gaat bijvoorbeeld om de kosten die een medewerker moet maken en of het mogelijk is om coaching of intervisie te doen buiten de leidinggevende om. Andere factoren zijn hoe makkelijk het is om hulp in te schakelen (niet via huisarts of bedrijfsarts, snel), online aanbod, zichtbaarheid, interne versus externe coach, en normalisering van coaching.

### Coaching en intervisie zijn zichtbaar

Coaching en intervisie worden pas gebruikt als het aanbod zichtbaar wordt gemaakt. Dit kan bijvoorbeeld door er actief over te communiceren, door specifieke groepen actief aan te spreken, door gewicht te geven aan persoonlijke ontwikkeling en door de coaching en intervisie te koppelen aan trainingsaanbod.

### Medewerkers hebben autonomie en flexibiliteit

Enkele contactpersonen geven aan dat het belangrijk is voor medewerkers om zelf invloed te hebben op de keuze van een coach en intervisiebegeleider, en op de aanpak, de frequentie en de duur van hun coaching en intervisie. Volgens hen past werken met een vast aanbod niet altijd goed bij de vraag van een medewerker. Ook is het samen nadenken over de aanpak onderdeel van het leerproces. Een waardevolle interventie zet mensen zelf aan het werk, waardoor ze zelf meer regie hebben. Een goede intake waarin de vraag van een medewerker wordt uitgediept en die medewerker wordt gekoppeld aan een coach die het beste past, kan hierbij helpen. Ook vinden alle contactpersonen het belangrijk dat medewerkers kunnen kiezen uit verschillende coaches en technieken; als die al vastliggen, wordt de medewerker tekortgedaan.

### Medewerkers ervaren voldoende tijd

Het is belangrijk dat medewerkers tijd ervaren om gebruik te maken van coaching en intervisie. Professionele identiteit, werkcultuur en leidinggevende spelen hierin een grote rol. Hierbij kan het helpen om de coaching en intervisie buiten de zomerperiode en het einde van het jaar te plannen. Het begin van het jaar is een goed moment voor het starten met coaching en intervisie. Ook kan het fijn zijn om gesprekken zo te plannen dat medewerkers niet direct erna aan het werk hoeven.

## Voorwaarden voor de organisatie

### Voldoende financiële middelen in de organisatie

Meerdere umc's lopen aan tegen financiële beperkingen bij het aanbieden van coaching en intervisie. Het liefst bieden ze coaching en intervisie aan alle medewerkers aan, maar vaak worden ze beperkt in hun budget en capaciteit. Dit leidt ertoe dat coaching en intervisie niet laagdrempelig beschikbaar zijn voor grote groepen medewerkers.

### Eigen regie zorgt voor tevreden en gezonde medewerkers

Volgens de contactpersonen is eigen regie voor medewerkers van umc's een belangrijk thema. Eigen regie wordt gezien als een belangrijke voorwaarde voor tevreden en gezonde medewerkers, om uitval en vertrek te voorkomen en uiteindelijk om betere zorg te verlenen. Ieder umc geeft hier een eigen invulling aan. Het pakken van eigen regie is in ieder geval onderdeel van persoonlijk leiderschap en wordt geassocieerd met enerzijds je verantwoordelijkheid nemen en je duidelijk uitspreken, en anderzijds met kwetsbaar mogen en durven zijn. Belangrijke vragen zijn: hoe werk je met elkaar samen? Hoe ga je om met een conflict, en kun je nee zeggen? Hoe kun je voor jezelf zorgen, jezelf zijn, weerbaar zijn, en zelfvertrouwen hebben? Wat wil je zelf, en hoe ga je dat verwoorden richting anderen? Hoe zorg je voor een goede werk-privébalans? En hoe ga je het gesprek hierover aan met leidinggevend en collega's? Concrete voorbeelden waarin eigen regie speelt zijn roosters, invloed op de werkomgeving, afhankelijkheidsrelaties, zeggenschap en medezeggenschap, en protocollen en procedures.

In de paragraaf Doelgroepen uit het voorgaande hoofdstuk staat beschreven hoe eigen regie een rol speelt voor specifieke doelgroepen. In de volgende paragraaf Structurele knelpunten is beschreven op welke manieren de eigen regie in umc's onder druk kan staan.

## Structurele knelpunten

In de gesprekken noemen contactpersonen van umc's verschillende structurele knelpunten voor het vormgeven van coaching en intervisie. Het aanpakken van deze knelpunten is een belangrijke voorwaarde voor het uiteindelijk succesvol inzetten van coaching en intervisie. De drie knelpunten zijn:

1. eigen regie staat onder druk door hiërarchische en afhankelijkheidsrelaties;
2. stigma op het vragen van zorg;
3. beperkte tijd voor ontwikkeling bij medewerkers.

### Knelpunt 1: Eigen regie staat onder druk

#### Hiërarchische relaties

De eigen regie in umc's staat om meerdere redenen onder druk. Umc's zijn historisch hiërarchische organisaties waarin weinig ruimte is voor tegenspraak. Van medewerkers wordt verwacht dat ze zich aanpassen aan de werkwijze zoals ze die aantreffen. Ook biedt het umc een leersetting waarin altijd dokters aanwezig zijn en waarin zoals in elk ziekenhuis wordt gewerkt met protocollen en roosters om de kwaliteit van zorg te handhaven. Om deze uiteenlopende redenen kan er weinig ruimte zijn om invulling te geven aan het werk. Medewerkers kunnen ervaren dat ze veel niet (zelfstandig) mogen. Een gevaar hiervan is dat opgeleide professionals met kennis en ervaring veel besluiten niet zelf mogen nemen, niet mogen doen wat ze kunnen, en zich hierdoor niet serieus genomen voelen.

#### Afhankelijkheidsrelaties

Ook hebben veel medewerkers afhankelijkheidsrelaties met beoordelaars, promotoren, begeleiders en artsen. Binnen die afhankelijkheidsrelatie worstelen medewerkers met zich gelijkwaardig opstellen en grenzen aangeven. Ook de hoge werkdruk, personeelstekorten en werkethiek zorgen ervoor dat de eigen regie onder druk kan komen te staan. Als laatste is sociale veiligheid – die onder druk kan staan mede door de hiërarchische setting, afhankelijkheidsrelaties en hoge werkdruk – een belangrijke voorwaarde voor de eigen regie van medewerkers.

### Knelpunt 2: Stigma op het vragen van zorg

#### Stigma maakt zorg vragen moeilijk

Meerdere contactpersonen geven aan dat weinig niet-leidinggevende medewerkers gebruikmaken van het coachingsaanbod. Dit komt volgens hen mede door het stigma op het vragen van zorg; zorg nodig hebben voelt als falen. Dit geldt voornamelijk voor medische professionals. Deze contactpersonen typeren umc's als 'stoere' organisaties waarin waarde wordt gehecht aan doorgaan en aanpakken. Artsen en verpleegkundigen worden beschouwd als medewerkers die zorg leveren, niet als mensen die zelf ook kwetsbaar mogen zijn of ziek (mogen) worden. Dat geldt voor fysieke klachten, maar zeker ook voor mentale klachten. Coaching en praten over mentale problemen worden vaak gestigmatiseerd en medewerkers kunnen denken 'ik kan daar wel tegen'. Deze aarzeling om hulp te vragen wordt bijvoorbeeld ook ervaren in het SoFoKleS-project Zorgen voor jezelf. In deze context is het moeilijk voor medewerkers om uit te spreken dat ze het zwaar hebben. Door dit stigma aan te pakken kan het aanbieden van coaching succesvoller zijn.

### Stigma verschilt per beroepsgroep

Volgens sommige contactpersonen verschilt dit stigma per beroepsgroep. Voor leidinggevendenden is het over het algemeen normaler om naar een coach te gaan. Verpleegkundigen en klinisch medebehandelaars weten over het algemeen de weg naar een coach niet te vinden. Artsen hebben als onderdeel van de kwaliteitsafspraken een coachgesprek en geven en ontvangen feedback, maar deze coaching is vooral gericht op technische en professionele aspecten van het werk en minder op de persoon en omgang met elkaar. Ook geven enkele contactpersonen aan dat dit beeld onder medewerkers langzaam verschuift. Zo zit coaching verweven in de opleiding en co-schappen van studenten.

### Knelpunt 3: Beperkte tijd voor ontwikkeling

#### Moeilijk om tijd vrij te maken voor coaching

Meerdere contactpersonen geven aan dat medewerkers het moeilijk vinden om tijd vrij te maken voor ontwikkeling en om de regie te pakken in hun eigen ontwikkeling. Medewerkers zeggen bijvoorbeeld vaak trainingen af als die een heel dagdeel beslaan. Hier zien contactpersonen verschillende oorzaken voor. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld niet worden vrijgemaakt uit de roosters of zijn toch ineens nodig op de afdeling. De werkdruk is hoog en het verloop is groot. Het werk is veeleisend, waardoor mensen bij de dag leven en er weinig ruimte is voor reflectie en ontwikkeling.

#### Coaching is niet altijd onderdeel van de werkcultuur en professionele identiteit

Ook de werkcultuur is veeleisend: medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor de afdeling en hebben het gevoel dat ze hun collega's niet kunnen belasten met extra werk door hun afwezigheid. Aan dat gevoel ligt een professionele beroepsidentiteit ten grondslag waarin het uitvoerende werk centraal staat en persoonlijke en professionele ontwikkeling minder prioriteit hebben. Ook is het voor leidinggevendenden soms lastig als een medewerker een ontwikkelvraag heeft, omdat de angst heerst dat de medewerker vertrekt. In deze omstandigheden is het lastig voor medewerkers om zelf de regie te nemen over hun ontwikkeling.

### Behoeften en toekomstbeelden

Wat zouden coaching en intervisie binnen umc's moeten opleveren? Over het algemeen staan umc's erg positief tegenover coaching en intervisie en verwelkomen ze extra sessies en/of middelen vanuit SoFokLES. Ze willen namelijk graag dat coaching en intervisie toegankelijker worden voor meer medewerkers. De belangrijkste voorwaarde is een groter aanbod. Umc's bieden coaching en intervisie aan om de professionele en persoonlijke ontwikkeling van hun medewerkers te stimuleren. Dat is goed voor het werkplezier van medewerkers en voor de organisatie, en daarmee uiteindelijk voor de kwaliteit van de gezondheidszorg. Ook is het een manier om erkenning en waardering voor medewerkers te laten zien.

Een kritische kanttekening van een umc is dat het aanbod aan coaching en intervisie wel aan moet sluiten bij de bestaande infrastructuur van het umc. Hiervoor is frequenter en intensiever contact noodzakelijk met het werkveld zelf, zodat budgetten voor dit thema zorgvuldig worden besteed.

Naast behoeften op het gebied van coaching en intervisie zijn verschillende toekomstbeelden ter sprake gekomen. Deze toekomstbeelden verschillen sterk per umc en hebben te maken met

1. het aanbod van coaching en intervisie;
2. de rol van leidinggevendenden en teams;

3. de rol van organisaties;
4. de rol van de sector als geheel.

Deze vier toekomstbeelden staan hieronder nader toegelicht.

## **Toekomstbeeld 1: Aanbod van coaching en intervisie**

### **Meer coaching en intervisie rond ontwikkeling, minder stigma**

Contactpersonen van umc's bieden het liefst al hun medewerkers een vorm van coaching en intervisie aan. Werken aan je persoonlijke en professionele ontwikkeling en loopbaan, eigen regie nemen, en hulp kunnen vragen moeten normaler worden en onderdeel worden van de professionele identiteit van medewerkers. In de toekomst moet het ook normaal worden om met elkaar in gesprek te gaan over de samenwerking, over conflicten en over zelfzorg. Zo wil het Amsterdam UMC een socratisch gesprek en begeleide intervisie voor meer medewerkers bereikbaar maken en wil het de coachpool en het aantal intervisiebegeleiders uitbreiden. Hiervoor is behoefte aan train de trainer.

### **Preventieve en ontwikkelgerichte coaching**

Meerdere contactpersonen geven aan dat ze in de toekomst meer willen inzetten op preventieve of ontwikkelgerichte coaching. Vaak stellen mensen nu pas een (hulp)vraag als er problemen ontstaan. Eerder coachen kan problemen voorkomen. Bovendien verdienen alle medewerkers aandacht en ondersteuning bij hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Ontwikkelgerichte coaching is niet per se een traject met een begin en een eind, maar een lopend proces. Het aanbod van coaching en intervisie voor alle medewerkers kan ook een manier zijn om waardering uit te spreken. De hoop is dat coaching, intervisie en andere vormen van ontwikkeling onderdeel worden van de professionele identiteit van medewerkers. Een goede opbrengst zou zijn dat coaching gewoner wordt, dat meer mensen er gebruik van maken voor hulp en voor hun eigen ontwikkeling, en dat het toegankelijker wordt.

Een contactpersoon van een umc onderschrijft dit, maar geeft ook aan dat de nood momenteel zo hoog is dat ze op dit moment graag meer curatieve zorg en coaching willen inzetten.

## **Toekomstbeeld 2: Rol van leidinggevenden en teams**

### **Goede leidinggevenden zijn cruciaal**

Meerdere contactpersonen zien leidinggevenden als een cruciaal onderdeel van een gezonde werkomgeving en hun organisaties willen hier de komende tijd op inzetten. Deze umc's krijgen ook vanuit medewerkers veel vragen over leiderschap. Door opleiding, deels met coaching en intervisie, kunnen leidinggevenden zelf beter het gesprek aangaan met medewerkers over hun ontwikkeling en inzetbaarheid. Ook kan opleiding eraan bijdragen dat leidinggevenden openstaan voor verandering en voor de behoeften van medewerkers.

### **Inzetten op teamcoaching en intervisie**

Een contactpersoon van een umc geeft aan dat er intern veel behoefte is aan teamcoaching en intervisie. Ze zou de inzet ervan willen uitbreiden, bijvoorbeeld naar meer afdelingen of door het kwaliteitstraject voor medisch specialisten ook zo in te richten dat specialisten met elkaar in gesprek gaan over hun functioneren. Het delen van ervaringen in een intervisiegroep verbindt medewerkers en kan de sociale veiligheid vergroten. Ook is dat gewenst in het kader van reorganisaties. Verder is intervisie laagdrempelig en kan het goedkoop zijn als medewerkers het intern kunnen organiseren.

### Toekomstbeeld 3: Rol van organisaties

#### Werken aan structurele verandering

Meerdere contactpersonen vinden het belangrijk dat coaching en intervisie niet op zichzelf staan, maar een rol spelen in een bredere aanpak. Om zware werkomstandigheden en de beperkte autonomie en regelmogelijkheden van medewerkers aan te pakken en het werkplezier te verhogen is systeemverandering nodig op meerdere vlakken. Zo is het volgens contactpersonen een valkuil om te coachen op weerbaarheid en eigen regie zonder dat de regelruimte en autonomie van medewerkers veranderen. Zonder verandering in de cultuur en organisatiestructuur is coaching een druppel op de gloeiende plaat en kunnen pogingen tot het versterken van de eigen regie op individueel niveau leiden tot frustratie.

#### Aan de slag met de organisatiecultuur

Meerdere contactpersonen geven aan dat ze intern willen werken aan structurele verbetering door de organisatiestructuur aan te passen. Een contactpersoon van een umc geeft bijvoorbeeld aan dat het mooi zou zijn om ontwikkeling rondom eigen regie van jonge medewerkers multidisciplinair aan te pakken, wat wil zeggen: samen met de mensen van wie ze afhankelijk zijn. Op deze manier wordt het probleem niet neergelegd bij de jonge medewerker, maar creëren de partijen samen een structurele verandering op de werkplek. Een contactpersoon van een ander umc geeft aan dat arbeids- en organisatiepsychologen meedenken over de inrichting van het werk op afdelingen met veel werkdruk en burn-outs, en dat leidinggevendenden daarover overleggen met bedrijfsartsen.

#### Aan de slag met arbeidsomstandigheden

Ook zouden enkele contactpersonen graag meer willen inzetten op *onboarding*, inclusie, sociale veiligheid, en goede leidinggevendenden. Hiermee hopen ze het verloop en verzuim terug te dringen. Ze vinden het goed dat daarnaast coaching wordt aangeboden, maar leggen de prioriteit bij het verbeteren van de arbeidsomstandigheden. Opleiden en coachen van leidinggevendenden lijkt ze daarvoor een goede manier.

### Toekomstbeeld 4: Rol van sector als geheel

#### Behoeftes aan strategie

Enkele contactpersonen hebben behoefte aan een brede, overkoepelende strategie. Veel losse acties werken volgens hen onvoldoende op zichzelf. Ze zijn op zoek naar een kader of een model om de samenhang te bezien en vanuit breder perspectief te kunnen werken. Ze willen dit samen met andere umc's oppakken en vragen zich af of SoFoKleS hier een rol in kan spelen.

### Behoeften rondom project Coaching en intervisie

In de interviews met contactpersonen van umc's is ook gevraagd naar de behoeften en adviezen die specifiek ingaan op het project Coaching en intervisie van SoFoKleS. Daar komen de volgende punten uit: leidinggevendenden zijn niet per se goede intervisiebegeleiders, medewerkers willen vaak geen intervisie van de leidinggevendende, en aansluiten bij wat al bestaat. Deze punten worden hieronder kort toegelicht.

### Leidinggevend zijn niet per se goede intervisiebegeleiders

Enkele contactpersonen geven aan dat niet iedere leidinggevende intervisie goed kan begeleiden<sup>12</sup>. Voor intervisie zijn bepaalde competenties nodig, zoals een veilige omgeving bouwen, wegblijven van belangenverstrengeling, verbinden, oordeelvrij luisteren en spiegelen. Ook moeten leidinggevend goed weten wie ze zelf zijn en welke patronen ze zelf meebrengen. Dat geldt niet voor elke (aspirant) leidinggevende. Belangrijke context hierbij is dat medewerkers in umc's vaak gepromoveerd worden op basis van inhoudelijke kunde, waarbij niet altijd naar leiderschapscapaciteiten wordt gekeken.

### Medewerkers willen vaak geen intervisie van de leidinggevende

Enkele contactpersonen merken op dat de leidinggevende een belangrijke rol kan spelen in de ontwikkeling van en zorg voor medewerkers, maar dat veel medewerkers geen intervisie willen van of met hun leidinggevende. Dat is voor hen vaak te dichtbij en er kan een gebrek aan vertrouwen zijn in de leidinggevende. Het is voor de leidinggevende dan niet mogelijk om de gewenste veilige omgeving te creëren. Daarbij speelt gelijkwaardigheid tussen de groepsleden een belangrijke rol bij intervisie en die kan verstoord worden door de formele hiërarchische relatie tussen medewerkers en leidinggevende. Ook zijn leidinggevend vaak al te druk en hebben ze belangen die mogelijk in de weg staan van het leiden van een groep, zoals sturen op saamhorigheid, het rondkrijgen van het rooster en soms het behouden van medewerkers voor een eigen team. Het is dus de vraag of het nuttig is om specifiek deze groep op te leiden tot intervisiebegeleider. Een contactpersoon van een umc geeft aan dat veel leidinggevend wel geïnteresseerd zijn in een training voor intervisiebegeleider. Ze zouden dan het beste buiten hun eigen team ingezet kunnen worden.

### Aansluiten bij wat al bestaat

Meerdere contactpersonen spreken uit dat ze graag zouden zien dat de context van het umc zelf goed wordt benut in dit project van SoFokLES. Er is veel kennis over en ervaring met coaching en intervisie binnen de umc's zelf en umc's hebben zelf de meeste kennis over de context waarin hun medewerkers werken. Ook zijn verschillende programma's al gekoppeld aan wetenschappelijk onderzoek. Eén contactpersoon vraagt zich bijvoorbeeld af of het budget niet belegd kan worden bij HR, omdat een tekort aan middelen een van de knelpunten is waar men tegen aanloopt. Een andere contactpersoon vraagt zich af of externe aanbieders wel nodig zijn, omdat umc's zelf al veel in huis hebben. Deze contactpersonen hopen dat dit project van SoFokLES niet te bureaucratisch wordt ingevuld, dat het wiel niet opnieuw wordt uitgevonden en dat het geen extra druk oplevert voor HR of andere medewerkers. Ze denken zelf graag mee over de invulling in plaats van dat die van bovenaf wordt opgelegd. In het verlengde hiervan geeft één contactpersoon aan dat ze binnen de MDIEU-trajecten graag van start gaat met het aanbieden en realiseren van concrete stappen. Volgens haar is een potentiële valkuil dat er eerst lang wordt nagedacht, terwijl er al zoveel kennis en kunde is.

---

<sup>12</sup> Bij intervisie is de gelijkwaardigheid tussen de groepsleden belangrijk. De formele hiërarchische relatie tussen leidinggevende en medewerkers kan ertoe leiden dat intervisie op supervisie gaat lijken. Supervisie is een andere werkvorm, waarbij de supervisor de leiding neemt.



## Samenvatting en conclusies

Uit dit hoofdstuk komt naar voren dat umc's verschillende structurele knelpunten, randvoorwaarden en toekomstbeelden zien als het gaat om coaching en intervisie. De volgende hoofduitkomsten laten dit zien:

- Umc's zetten coaching en intervisie in voor ontwikkeling en waardering, en uiteindelijk voor betere zorg. Vanwege financiële beperkingen komen op dit moment niet alle medewerkers hiervoor in aanmerking.
- Eigen regie is een belangrijk thema voor alle umc's en het is bij de inzet van coaching belangrijk om vanuit eigen regie te werken.
- Randvoorwaarden voor het succesvol inzetten van coaching en intervisie zijn laagdrempeligheid, zichtbaarheid en een klik met de coach. Ook gekwalificeerde onafhankelijke coaches, autonomie en flexibiliteit, en voldoende tijd spelen een belangrijke rol, evenals voldoende financiële middelen in de organisatie.
- Structurele knelpunten bij het inzetten van coaching en intervisie zijn hiërarchische afhankelijkheidsrelaties, het stigma op het vragen van hulp en zorg, en het feit dat medewerkers geen tijd ervaren voor ontwikkeling.
- De wensen en toekomstbeelden van umc's zijn verschillend. Belangrijke thema's die in de meeste umc's spelen, zijn het doorbreken van het stigma op het vragen van hulp en zorg en meer preventieve en ontwikkelgerichte coaching aanbieden. Verder willen verschillende umc's inzetten op ontwikkeling van leidinggevenden en teams en willen ze werken aan structurele verandering in de organisatiecultuur en arbeidsomstandigheden.
- Specifiek voor het project Coaching en intervisie geven contactpersonen aan dat ze graag zien dat SoFoKleS aansluit bij wat er al bestaat binnen umc's. Ze vinden leidinggevenden niet altijd geschikte intervisiebegeleiders, in elk geval niet voor het eigen team. Besteding van budgetten zou hier in de toekomst beter bij aan moeten sluiten vanuit een intensiever contact met het werkveld.

# Conclusies en aanbevelingen

In dit afsluitende hoofdstuk beantwoorden we de onderzoeksvragen, doen we aanbevelingen voor de verdere ontwikkeling van coaching en intervisie in umc's en gaan we in op enkele beperkingen van het onderzoek.

## Beantwoording van de onderzoeksvragen

Op basis van de resultaten uit de interviews met contactpersonen van alle umc's is een beter beeld ontstaan van het huidige aanbod en behoefte aan coaching en intervisie in de sector. Hieronder vatten we dit beeld samen.

### Aanbod

#### Hoe worden coaching en intervisie in umc's georganiseerd?

Umc's organiseren coaching en intervisie vanuit verschillende afdelingen. Vaak combineren zij een interne en een externe pool met professionals (zzp'ers). Bij een deel van de umc's wordt een externe stichting ingeschakeld.

Coaches en intervisiebegeleiders in deze pool worden altijd geselecteerd op basis van kunde; in bepaalde gevallen wordt gekeken naar eerdere ervaring en naar ervaring in het academisch en medisch werkveld.

Het aanbod voor medewerkers verschilt per umc en in bepaalde gevallen ook per doelgroep of afdeling. Zo is het aanbod voor bepaalde medewerkers kosteloos, terwijl anderen dit moeten financieren vanuit een opleidings- of teambudget. Ook het aantal sessies en de gekozen methode zijn maatwerk en hangen af van de behoefte van het individu. Een aantal umc's kiest wel voor een vast aanbod van een aantal sessies, afhankelijk van de vraag.

De meeste umc's richten zich in hun beleid op specifieke doelgroepen zoals verpleegkundigen, artsen, AIOS, medisch specialisten, jonge onderzoekers en leidinggevend. Dit gebeurt bijvoorbeeld omdat er een specifieke vraag is vanuit die groep, omdat er intern of extern budget is om die groep meer coaching of intervisie aan te bieden of omdat het onderdeel is van de HR-strategie. Per doelgroep zijn er verschillende thema's en vraagstukken om coaching en intervisie op te richten.

#### Welke methoden worden in umc's gebruikt voor coaching en intervisie?

Umc's vinden methoden van secundair belang voor succesvolle coaching. Coaches en intervisiebegeleiders in umc's gebruiken een brede set aan methoden, technieken en instrumenten. Belangrijker dan de methoden zijn aspecten als een goede klik tussen coach en coachee, de persoonlijke voorkeur van de coach voor een methode, en of de methode past bij het vraagstuk. Coaches hebben vaak meerdere methoden in hun repertoire en zetten die in naar gelang de coachvraag en hun professionele afweging. Alle coaches hebben een eigen aanpak en een eigen rugzak met methoden en technieken.

Er is zover wij weten beperkt wetenschappelijk onderzoek over de effecten van coaching en intervisie en van de gebruikte methoden in umc's. Wel zijn er enkele onderzoeken van onder meer Challenge & Support en Match your Future. In het project Coaching en intervisie van SoFoKleS worden individuele coachingstrajecten opgezet met een effectmeting. Dit moet bijdragen aan de bestaande kennis over dit onderwerp voor de sector umc's.

### **Met welke partijen wordt samengewerkt op het gebied van coaching en intervisie?**

Umc's verschillen in de mate waarin ze externen inzetten. UMC Utrecht en Erasmus MC werken voornamelijk met externe professionals. Laatstgenoemde werkt met de stichting Challenge & Support en het programma Lift Your Talents. Voor deze programma's worden externe professionals aangetrokken die zowel een achtergrond hebben in coaching als in het vakgebied van de medewerker. Ze zijn bijvoorbeeld zelf arts, onderzoeker of verpleegkundige (geweest). De stichting Challenge & Support is opgezet vanuit het Erasmus MC en het LUMC en er is een nauwe samenwerking tussen de twee. Daarnaast zijn er umc's die af en toe een traject uitbesteden aan een externe organisatie.

### **Aandachtspunten en behoeften**

#### **Welke randvoorwaarden zijn er voor het succesvol inzetten van coaching en intervisie?**

Belangrijke randvoorwaarden voor het succesvol inzetten van coaching en intervisie zijn laagdrempeligheid, zichtbaarheid en een klik met de coach. Wat laagdrempelige coaching inhoudt verschilt per persoon, maar umc's denken hierbij bijvoorbeeld aan kosteloze coaching en intervisie en de mogelijkheid om naar eigen wens coaching en intervisie te volgen zonder dat de leidinggevende hierbij betrokken is. Daarnaast is het belangrijk dat medewerkers autonomie hebben over de invulling van het traject en dat de trajecten flexibel genoeg zijn om aan de behoeften van individuele medewerkers te voldoen.

Andere randvoorwaarden zijn gekwalificeerde onafhankelijke coaches en voldoende tijd en voldoende financiële middelen in de organisatie.

#### **Welke knelpunten zijn er bij het succesvol inzetten van coaching en intervisie?**

Structurele knelpunten bij het inzetten van coaching en intervisie zijn hiërarchische afhankelijkheidsrelaties, het stigma op het vragen van zorg en het feit dat medewerkers geen tijd ervaren voor ontwikkeling. Bij hiërarchische afhankelijkheidsrelaties gaat het erom dat er weinig ruimte is voor tegenspraak en een eigen invulling van het werk. Ook worstelen medewerkers binnen afhankelijkheidsrelaties met het aangeven van grenzen. Bij het stigma op het vragen van zorg gaat het om het idee dat artsen en verpleegkundigen worden beschouwd als medewerkers die zorg leveren en niet als mensen die zelf ook kwetsbaar mogen zijn of ziek (mogen) worden. Coaching en praten over mentale problemen worden daardoor belemmerd. Dit stigma verschilt per beroepsgroep, maar door het aan te pakken kan het aanbieden van coaching succesvoller zijn. Dat medewerkers het moeilijk vinden om tijd vrij te maken voor coaching en intervisie, heeft te maken met de werkdruk, het verantwoordelijkheidsgevoel, en het feit dat coaching niet altijd onderdeel is van de werkcultuur en professionele identiteit.

#### **Welke behoefte is er binnen umc's aan individuele coaching en intervisie?**

De wensen en toekomstbeelden van umc's zijn verschillend. Een belangrijk thema dat bij de meeste umc's speelt, is het doorbreken van het hiervoor genoemde stigma op het vragen van zorg. Als het normaal wordt om zorg te vragen en te krijgen, kunnen coaching en intervisie succesvoller worden ingezet. Daarnaast willen de meeste umc's op termijn meer preventieve en ontwikkelgerichte coaching aanbieden. Eerder coachen kan problemen voorkomen. Bovendien verdienen alle medewerkers aandacht en ondersteuning bij hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Ook willen verschillende umc's inzetten op leidinggevend en teams, en op structurele verandering in de organisatiecultuur en arbeidsomstandigheden om zo meer ruimte te creëren voor de eigen regie van medewerkers.

Specifiek voor het project Coaching en intervisie geven de geïnterviewde contactpersonen aan dat ze graag zien dat SoFoKleS gebruikmaakt van de expertise binnen umc's. Leidinggevendenden zouden niet altijd geschikte intervisiebegeleiders zijn, in elk geval niet voor hun eigen team.

## **Aanbevelingen**

Op basis van de interviews doen we voor de korte en middellange termijn de volgende algemene aanbevelingen voor de ontwikkeling van coaching en intervisie in umc's, die ook van belang zijn voor het project Coaching en intervisie van SoFoKleS.

- Zorg voor gekwalificeerde coaches, bij voorkeur met ervaring in een academische en/of medische organisatie.
- Zorg ervoor dat medewerkers zelf kunnen meedenken over de keuze van de coach, de duur van het traject, de timing en lengte van de sessies, en de methode.
- Stimuleer open contact tussen medewerker en leidinggevende, maar geef medewerkers de optie om buiten de leidinggevende om hulp te vragen. Dat kan bijvoorbeeld via aparte aanmeldpagina's.
- Maak het aanbod van coaching en intervisietraining goed zichtbaar, met name via de communicatiekanalen van de umc's.
- Bied ontwikkelgerichte en preventieve coaching aan naast probleemgerichte coaching.
- Bied de training voor intervisiebegeleiders niet enkel aan (aspirant) leidinggevendenden aan, maar selecteer medewerkers op basis van interesse.
- Bepaal een of meerdere doelgroepen. Dat kan bijvoorbeeld gaan om een doelgroep waar weinig gericht aanbod voor is, zoals ondersteunende medewerkers, of om een doelgroep waar het umc zelf graag op in wil zetten, zoals leidinggevendenden.
- Breng de coaching specifiek onder de aandacht van deze doelgroep of doelgroepen, bijvoorbeeld via een startbijeenkomst met een prominente spreker.

Voor de langere termijn zijn de volgende aanbevelingen van belang.

- Beschouw coaching en intervisie als onderdeel van een bredere aanpak in de organisatie waarin aandacht is voor cultuur- en organisatieverandering.
- Investeer in het doorbreken van het stigma op het vragen op zorg.
- Onderzoek of umc's samen een breder kader kunnen opzetten en daarbinnen van elkaar kunnen leren. En onderzoek onderlinge uitwisseling van medewerkers, zodat ze bij een ander umc coaching kunnen volgen die ze intern bij hun eigen umc niet of onvoldoende vinden.

# *Bijlage I: Lijst met geïnterviewde personen*

- UMC Utrecht  
Manager Leren & Ontwikkelen P&O
- Radboudumc  
Manager Leren & Ontwikkelen
- Erasmus MC  
Adviseur Leiderschap en Talentontwikkeling
- UMCG  
Directeur Personeel & Organisatie
- Maastricht UMC+  
Adviseur Loopbaanbeleid en Loopbaanadviseur Talentontwikkelcentrum  
Senior coach coachpool Academie
- Amsterdam UMC  
Directeur HR  
Hoofd Arbodienst
- LUMC  
Senior Adviseur HRD Organisatieontwikkeling

# Bijlage II: Gespreksleidraad

## Deel 1: Coaching en intervisie in de organisatie

1. Wordt er op dit moment of is in het recente verleden individuele coaching of groepsintervisie in uw organisatie ingezet? Zo ja, kunt u een korte omschrijving geven van deze coaching en/of intervisiemethodieken?
  - a. Welke coachingsinstrumenten of gesprekstechnieken worden momenteel toegepast of zijn in het verleden ingezet?
  - b. Welke vorm heeft de coaching of intervisie? (duur, eenmalig of herhalend, werkvorm)
  - c. Hoe lang wordt deze vorm van coaching of intervisie al ingezet?
  - d. Aan welke doelgroep(en) wordt de coaching of intervisie aangeboden? Is dit op aanvraag?
  - e. Binnen welke afdelingen en teams wordt er al coaching of intervisie ingezet? (Incompany of elders)
  - f. Waar richt de coaching of intervisie zich op? Wat is het doel?
  - g. Worden de opbrengsten of effecten bijgehouden of gemeten? Zo ja, hoe, en kan dit worden gedeeld?
  - h. Welke van deze coachingsmethoden en gesprekstechnieken worden als prettig en waardevol ervaren?
2. Wat zijn in het algemeen de belangrijkste knelpunten van de huidige coachings- of intervisieactiviteiten?
3. Aan welke randvoorwaarden moet worden voldaan om coaching of intervisie succesvol te laten zijn?
  - a. Welke ondersteuning is nodig voor succesvolle coaching of intervisie?
  - b. Wat is in Q1 een goed startmoment voor coachings- en intervisietrajecten?
    - i. Zijn er op bepaalde momenten beperkingen of knelpunten vanuit de organisatie, zoals drukte/ziekte/onderbezetting of andere activiteiten?
4. Welke elementen uit de huidige aanpak rond coaching en intervisie zijn belangrijk om te behouden?
5. Met welke partijen werkt(e) het UMC samen op het gebied van coaching, intervisie of eigen regie?
  - a. Welke rol hebben deze partijen?
  - b. In hoeverre is het UMC tevreden over deze partijen? Waarom wel of niet?

## Deel 2: Behoeftetepeiling

6. Wat betekent 'eigen regie' binnen de organisatie, en hoe ziet 'eigen regie' eruit?
  - a. Op welke gebieden ervaren medewerkers wel of geen eigen regie? Hoe verschilt dat per doelgroep/afdeling/team?
7. In hoeverre is er in de organisatie behoefte aan coaching en intervisie om de eigen regie te versterken?
  - a. Welke doelgroepen hebben in eerste instantie de meeste behoefte aan individuele coaching en intervisie om dit te bereiken? Om hoeveel medewerkers gaat dit ongeveer?
  - b. Welke coachingsmethodieken en/of type coaches passen hierbij?

Doorvragen: persoonlijkheidsanalyse of gedragsmeting aan de start van de sessies? Gelijkaardige dialoog tussen coach en coachee, of meer oplossingsgericht te werk gaan waarbij de coachee wordt uitgedaagd om zelf met oplossingen te komen?

- c. Wat zou coaching en intervisie op het gebied van eigen regie binnen het UMC moeten opleveren?

Doorvragen: verschillen naar doelgroep/functie, op korte en lange termijn, voor medewerkers en de organisatie.

- d. In hoeverre heeft het versterken van de eigen regie binnen de organisatie prioriteit? Waar blijkt dit uit?

SoFoKleS, het Sociaal Fonds voor de Kennissector, voert projecten en onderzoek uit en subsidieert activiteiten op het gebied van de academische arbeidsmarkt.

**Contact**

Lange Voorhout 13  
2514 EA Den Haag

(070) 376 57 27  
[sofokles@caop.nl](mailto:sofokles@caop.nl)