



# ORGANISATIECOACHING ALS UITDAGING

Fer van den Boomen  
Liesbeth Halbertsma

## *Grenzen van coaching, organisatieadvies en opleiden*

Individuele- (en team)coaches lopen in hun begeleiding tegen systeemgrenzen aan: de organisatie is niet slechts een context voor individuele- en teamontwikkeling, maar kan ook zèlf het probleem vormen. Dan kan een coach onbedoeld bijdragen aan de instandhouding van een slecht functionerend of zelfs ziekmakend systeem.

Organisatieadviseurs pogen organisaties op een andere manier vorm te geven, maar weten maar al te goed dat mensen een beoogde verandering met hun gedrag kunnen maken of breken: in termen van leren kan er namelijk iets heel anders geleerd worden dan wat bedoeld werd (bijvoorbeeld: hakken in het zand zetten, 'ja' zeggen en 'nee' doen, leren bukken totdat de reorganisatie weer is overgewaaid). De vraag is steeds of de ingezette verandering wel tot stand komt of beklijft.

Opleiders richten zich op gedragsverandering, maar realiseren zich dat als individuen zichzelf ontwikkelen er niet *automatisch* iets op organisatieniveau verandert: de transfer van het geleerde naar met elkaar samenwerken in de alledaagse praktijk blijft een lastige kwestie.

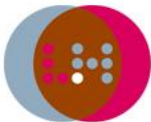


## Wat organisatiecoaches doen

Organisatiecoaches kijken –net als organisatieadviseurs- naar de organisatie als geheel. Zij richten zich daarbij niet alleen op zichtbare processen binnen de organisatie, maar ook op de wisselwerking tussen de bovenstroom en de onderstroom binnen de organisatie. Daartoe sluiten zij aan bij hoe verschillende groepjes ('communities') binnen de organisatie betekenis geven aan wat er in de organisatie gebeurt of zou moeten gebeuren: binnen de directie, binnen de afdelingen, maar ook tussen afdelingen. Wat zijn de beweegredenen van mensen om te doen wat zij doen, wat is de winst ervan, wat is het –mogelijk vastzettend- patroon dat erdoor ontstaat in het grotere geheel?

Vanuit deze integratieve manier van kijken adviseren organisatiecoaches –net als opleiders- over een passende leerarchitectuur. Zij zoeken daarbij naar een begeleidingstraject dat collectieve leerprocessen kan versnellen, en mogelijk ook kan uitbreiden (bijvoorbeeld naar boven toe of over afdelingen heen). Hoe een begeleidingstraject er uiteindelijk uit ziet is steeds een kwestie van samen met het klantsysteem uitzoeken wat in de specifieke situatie nodig of passend is. Daarvoor dienen zij als communicatieve mede- en tegenspeler van de opdrachtgever op te kunnen treden.

Tijdens het begeleidingstraject zelf sluiten organisatiecoaches aan bij wat er speelt, en werken zij dus –net als coaches- vraaggestuurd. Daarbij hanteren zij een waarderende benadering, gaan zij interactief te werk, en richten zij zich pragmatisch op concreet gedrag, liefst direct 'on the job'. Kern van de begeleiding vormt het spanningsveld tussen individuele ontwikkeling en organisatieontwikkeling. Dat spanningsveld is namelijk -anders dan organisatieadviseurs lijken te denken- steeds aanwezig binnen organisaties. Met dat spanningsveld pogen zij steeds op een ondersteunende, stimulerende en prikkelende manier met de betrokkenen zelf aan de slag te gaan.



## ***Uitdagingen in het tussengebied***

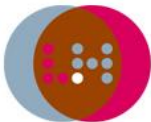
Organisatiecoaches richten zich expliciet op het tussengebied tussen coaching, organisatieadvies en opleiding. Een gebied met nieuwe uitdagingen voor professionals die bij willen dragen aan verandering met effect. Wat zijn de uitdagingen voor de pioniers?

Coaches die de organisatie niet meer alleen als context maar ook -of zelfs vooral- als klant gaan zien, zullen zich moeten verdiepen in de –omvangrijke- literatuur over organisatiekunde (zoals over structuur, cultuur, leiderschapstijl en markt) en veranderkunde. Ze zullen met andere woorden zicht moeten krijgen op de dynamiek van organiseren en veranderen op mesoniveau (en niet meer alleen op microniveau).

Organisatieadviseurs die in theorie heel goed snappen dat verandering alleen gaat lukken indien deze gedragen wordt door de mensen die het werk doen, zullen zich moeten bekwamen in het begeleiden van organisatieontwikkeling van binnenuit. Dus niet alleen daarover praten, maar ook anders gaan doen: daadwerkelijk faciliteren van 'bottom up' leerprocessen binnen organisaties en versterken van het leervermogen van organisaties zelf.

Opleiders die inzien dat een hele laag binnen de organisatie 'op cursus' sturen niet meer voldoet, zullen andere oplossingen aan moeten gaan bieden: vooral adviezen gaan geven over collectieve leerprocessen op de werkplek zelf in te richten. Maar ook over het stimuleren van innovatie binnen de organisatie of van de organisatie zelf (sociale innovatie).

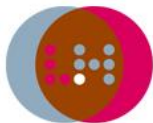
Betreden van het tussengebied vraagt een bereidheid om de grenzen van de eigen professie wat op te rekken. Dat oprekken kan tot handelingsverlegenheid leiden. Dat voelt wat ongemakkelijk, maar leren is ook niet altijd leuk. Wel een hele uitdaging.



# PROFIEL VAN EEN ORGANISATIECOACH

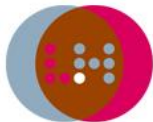
Wat vraagt het om aan organisatiecoaching te kunnen doen, als organisatiecoach te kunnen werken?

- Individuele en teamcoaching kennen en kunnen, dus als coach en niet vanuit expertrol werken. Wel observeren en confronteren; door observatie van feitelijk (ten opzichte van bedoeld) gedrag feedback kunnen geven en daarmee 'het zeggen versus het doen' (Argyris) meer bij elkaar brengen.
- In de context van de organisatie werken. Bedrijfsresultaat èn mensen, hard èn zacht met elkaar verbinden. Primaire processen snappen en werkervaring hebben in bedrijven/organisaties, bij voorkeur beschikken over ervaring als leidinggevende. Aansluiten bij wat speelt vraagt om diagnose, krachtenveldanalyse en beeld krijgen van werkzame systemen. Keuze kunnen maken voor probleembenadering of oplossingsgericht werken (Solution Focus).
- Vraaggestuurd werken in plaats van een (vast) aanbod doen. Als 'trusted advisor' (Maister) werken aan entry, als basis voor vervolg.
- Bekend zijn met ontwikkelen van mensen en organisaties, vanuit sociale- en leerpsychologie, groepsdynamica, organisatiekunde, leiderschap, ed.
- Samenwerken in interdisciplinair team van organisatiecoaches om de gevraagde ervaring en competenties te kunnen aanbieden.



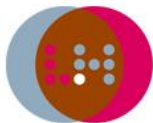
# LITERATUUR OVER ORGANISATIECOACHING

- Boomen, F. van den & P. Breman (red.) (verschijnt in september 2016) 'Themanummer: Organisatiecoaching, een nieuw perspectief?' *M&O. Tijdschrift voor Management en Organisatie*
- Boomen, F. van den, J. van Jaarsveld & N. Mol (2016) 'Special Organisatiecoaching'. Bundeling van 12 rubrieksteksten verschenen in TvOO. Te downloaden van: [www.professioneelbegeleiden.nl](http://www.professioneelbegeleiden.nl)
- Boomen, F. van den & M. Sybesma (2015) 'Stimuleren van collectieve leerprocessen. Master Organisatiecoaching Haagse Hogeschool'. In: *Tijdschrift voor Begeleidingskunde* juni 2015/Jaargang 4
- Boomen, F. van den & J. van Jaarsveld (red.) (2011) *Organisatiecoaching in de praktijk. Leren verlangen naar de zee*. Neer: Kloosterhof
- Halbertsma, L. & B. Takacs (2016) *Organisatiecoaching. De bedrijfscoach als generalist*. *Tijdschrift voor Coaching. Visieblad voor professioneel begeleiden*. Maart 2016 nummer 1, 81-86
- Halbertsma, L. (2014) Hoe kunt u als HR een grote bijdrage leveren aan strategische organisatieverandering? Een nieuw instrumentarium! In: *HD Tijdschrift*
- Halbertsma, L. & P. Bosse (2013) De impact van organisatiecoaching. In: TvOO nr. 2, 06-2013, jaargang 3
- Halbertsma, L. & P. Bosse (2013) De impact van organisatiecoaching 01: het definiëren van het speelveld. In: *HD Tijdschrift*
- Halbertsma, L. & P. Bosse (2013) De impact van organisatiecoaching 02: effecten en rendement van organisatiecoaching. In: *HD Tijdschrift*
- Halbertsma, L. & P. Bosse (2013) De impact van organisatiecoaching 03: de praktijk en invoering van organisatiecoaching. In: *HD Tijdschrift*



# ACHTERGRONDLITERATUUR VOOR ORGANISATIECOACHING

- Arets, J. & V. Heijnen (2008) *Kostbaar misverstand. Van training naar business improvement*. Den Haag: SDU Uitgevers b.v.
- Ben-Hur, S. (2013) *The business of Corporate Learning: insights from practice*. Cambridge: Cambridge University Press
- Bushe G. & R. Marshak (2013) Dialogic organization development. In: Jones, B. & Brazzel, M. (eds) *The NTL Handbook of Organization Development: principles, practices and perspectives* [2nd ed.]
- Cockman, P., B. Evans & P.Reynolds (1999) *Consulting for real people, a client-centered approach for change agents and leaders* [2nd ed.]. London: McGraw-Hill
- Cummings, Th. & C. Worley (2015) *Organization development and change* [10th ed.] Stanford
- Homan, Th. (2013) *Het et-cetera principe. Een nieuw perspectief op organisatieontwikkeling*. Den Haag: BIM-media
- Jansen,J. & J. Swieringa, (2013) *Gedoe op tafel; uitpraten in organisaties*. Schiedam: Scriptum
- Klev, R. & M. Levin ( 2012) *Participative learning and transforming development in practising change*. Surrey: Gower Publishing Limited
- Maister, D.H., Ch.H. Green & R.M. Galford (2002) *The Trusted Advisor*. London: Simon & Schuster
- Ruijters, M. & I. Veldkamp (2012) *Drie, vormgeven aan organisatieontwikkeling*. Den Haag: Kluwer
- Wierdsma, A. & J. Swieringa (2011) *Lerend organiseren en veranderen. Als meer van hetzelfde niet helpt*. [3<sup>e</sup> herziene druk]. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.



# OPLEIDINGEN OP HET GEBIED VAN ORGANISATIECOACHING

Instituut	Opleiding	Website
Haagse Hogeschool: Academie voor Masters & Professional Courses	<i>Master organisatiecoaching (leidt in 2 jaar op tot door de NVAO erkende titel 'Master Organisatie Coach' en door de OOA erkende titel 'Certified Management Consultant' )</i>	<a href="http://www.dehaagsehogeschool.nl">www.dehaagsehogeschool.nl</a>
Haagse Hogeschool: Academie voor Masters & Professional Courses	<i>Post-HBO opleiding (NVAO erkend) Organizecoaching</i>	<a href="http://www.dehaagsehogeschool.nl">www.dehaagsehogeschool.nl</a>
Hogeschool Rotterdam	<i>Master Begeleidingskunde (NVAO erkende titel 'Master Begeleidingskunde' - fase 3 van deze master is gericht op begeleiden van organisatieontwikkeling)</i>	<a href="http://www.hogeschoolrotterdam.nl">www.hogeschoolrotterdam.nl</a>
Balansgroep	<i>Post-HBO Opleiding Organizecoach (erkende opleiding door CPION -de 3<sup>e</sup> module is gericht op het begeleiden van veranderprocessen in organisaties)</i>	<a href="http://www.balansgroep.nl">www.balansgroep.nl</a>
School voor Coaching	<i>Training organisatiecoaching</i>	<a href="http://www.schoolvoorcoaching.nl">www.schoolvoorcoaching.nl</a>
OC-lab	<i>Werkplaats Organizecoaching in de praktijk</i>	<a href="http://www.organizecoaching.eu">www.organizecoaching.eu</a>
Alba Academie	<i>Opleiding organisatiecoaching: 'professioneel coachen in organisaties'</i>	<a href="http://www.alba-academie.nl">www.alba-academie.nl</a>

