

# **Organisatiecoaching in de praktijk. Leren verlangen naar de zee**

Fer van den Boomen  
Jos van Jaarsveld  
(red.)

Kloosterhof  
2011

# Verkenning van de tussenruimte. Adviseren versus coachen

## 1. Inleiding

In de praktijk van het begeleiden stuiten we regelmatig op de grenzen van onze rol. Als adviseur onderkennen we het belang van het 'samen met het klantsysteem onderzoeken wat de mogelijke verandering kan zijn', maar vinden we ons toch regelmatig terug in een diagnose-recept model. Als coach kunnen we niet altijd bijdragen aan een collectief leerproces binnen de organisatie, terwijl we dat wél nodig vinden om problemen in de toekomst te voorkomen. Dat levert dilemma-achtige situaties op.

In gesprekken met collega's merken we dat wij niet de enigen zijn die hiermee worstelen. Professionele begeleiders blijken in de praktijk van alle dag hun rol wat op te rekken. In die praktijk spelen adviseurs en coaches leentjebuurt bij elkaars vakgebied: adviseurs maken soms gebruik van procesgerichte technieken uit de wereld van het coachen. Coaches blijken soms ook op het niveau van de organisatie als geheel te interveniëren. En beiden gebruiken ook inzichten en aanpakken vanuit trainen, opleiden, teamontwikkeling, wetenschap, etc.

In dit boek verkennen we de ruimte tussen adviseren en coachen: wat doen adviseurs en coaches in die tussenruimte? Welke dilemma's spelen daar, en hoe gaan professionele begeleiders daarmee om? Waar ontleen zij houvast aan? En is er wellicht sprake van een nieuw vakgebied 'organisatiecoaching'?

In dit hoofdstuk komen eerst enkele overwegingen aan bod over de mogelijke tussenruimte tussen adviseren en coachen.

## 2. Adviseren versus coachen

Een organisatie vraagt niet om organisatiecoaching. Meestal is er sprake van een vertegenwoordiger van 'de' organisatie die een vaag probleem formuleert met een nauwelijks expliciet gemaakte vraag om verandering, en de hoop dat je daar 'iets' in kunt betekenen: *'there is a problem finding the problem'* (Schön 1983).

*Een grote dienstverlenende organisatie wil klantgerichter gaan werken. Zo staat het althans in het strategisch plan. Daartoe zal een zekere mate van scholing nodig zijn. De afdeling P&O vraagt zich af wat de beoogde verandering concreet inhoudt, wat er aan ontwikkelinstrumenten nodig is, wie dat het beste (en hoe) kan uitvoeren en hoe resultaten geborgd kunnen worden. Er is nog veel onduidelijk. Onder andere wat de rol van het management kan zijn in dit veranderingsproces. En hoe staat het met de interne klanten van deze bureaucratische organisatie? Waarschijnlijk is er nogal een cultuurslag nodig...? En dan de vraag aan de organisatiecoach: "Kun je hier iets mee?"*

Een klant wil gewoon een oplossing voor zijn probleem. Dat het om een wat ambigue geformuleerd probleem gaat, maakt hem niet uit. Typisch iets van een professionele begeleider om de vraag van een klant ter discussie te stellen, achterliggende

betekenisgeving en aannames uit te pluizen, etc. Vanuit professioneel oogpunt heel passend, maar een klant zit er niet altijd direct op te wachten.

Als we de tussenruimte tussen adviseren en coachen betreden, komen we een aantal moeilijkheden tegen. Zo zijn er een heleboel opvattingen over wat adviseren is, en wat coachen is. Als we een definitie hanteren, zal een adviseur of coach gemakkelijk kunnen zeggen dat hij zich daar niet in kan vinden. Dat hij in de praktijk iets heel anders doet. In feite geldt dat ook voor alle auteurs in dit boek: zij laten zich weinig gelegen liggen aan officiële omschrijvingen. Zij doen veeleer wat ze denken dat in de specifieke situatie nodig is.

Om de tussenruimte toch een beetje in kaart te brengen, kiezen we voor twee uiterste standpunten over advisering en coaching. In de wetenschap dat de realiteit veel gevarieerder en complexer is dan wat wij hier stellen, en op het gevaar af dat we een karikatuur maken van adviseren en coachen, stellen we adviseren gelijk aan 'expert-advisering', en coachen gelijk aan 'persoonsgerichte coaching'.

## **Adviseren**

Organisatieadvieswerk kan worden omschreven als: *het leveren van onafhankelijk en deskundig advies met betrekking tot het vaststellen en oplossen van organisatieproblemen en het eventueel assisteren bij de invoering van voorgestelde 'oplossingen'* (Twiinstra & Keuning 1995, p. 15). In de traditionele benadering van adviseren gaat het daarbij voornamelijk om het verstrekken van een expertadvies. Bijvoorbeeld over het realiseren van organisatiedoelen, het oplossen van managementproblemen, het identificeren en benutten van nieuwe mogelijkheden, het bevorderen van leren, en implementeren van verandering.

Veel organisatieveranderingen blijken echter te mislukken. Zeker als het gaat om langdurige, complexe verandertrajecten waarbij ook de strategie en cultuur dient te veranderen (Ten Have e.a. 2009). Dat komt onder andere omdat er te weinig oog is voor de procesmatige aspecten van verandering: het creëren van noodzaakbeleving, het tempo van verandering, de eenzijdige of reductionistische oplossingen voor problemen, etc. In de loop der jaren zijn er in de advieswereld allerlei ontwikkelingen geweest die het procesmatige karakter van advisering trachten te versterken. Bijvoorbeeld doordat de adviseur meer een regisseur van het proces wordt, waarbij (mensen uit) het cliëntsysteem gemobiliseerd worden om inhoudelijke bijdragen te leveren. Dat kan in de vorm van consultaties, het creëren van draagvlak, door conferenties en workshops, etc.

Sommige benaderingen uit de hoek van organisatieontwikkeling gaan veel verder: de adviseur wordt daarin meer een begeleider, en het klantsysteem wordt zélf verantwoordelijk voor de inhoud en de uitkomst. De adviseur als begeleider wordt dan gevraagd om bij te dragen door het leiden van bijeenkomsten, begeleiden van groepen, toepassen van specifieke methoden en dergelijke. Naast het aandragen van inhoudelijke expertise, heeft de adviseur dus steeds meer een procesrol gekregen (Kubr 1980).

## Coachen

Een van de grondleggers van coachen is Whitmore. Hij omschrijft coachen als volgt: *Coachen is iemands potentiële kwaliteiten vrijmaken zodat hij zo goed mogelijk presteert. Het is geen onderwijzen, maar het leren bevorderen.* (Whitmore 2003, p. 20).

Bij individuele coaching is de rolverdeling tussen coach en klant overzichtelijk: de klant leert, en de coach creëert daartoe een leeromgeving die dat mogelijk maakt. Om die leeromgeving zo krachtig mogelijk te maken zal de coach de klant uitnodigen om mede vorm te geven aan die leeromgeving.

Dat leren kan ook plaatsvinden in groepsverband: naast individuele coaching bestaat ook teamcoaching. Een team is een relatief helder afgebakend klantsysteem, met eigenstandige doelen: een team is te zien als een groep individuen die een gezamenlijke taak hebben, waarbij ze bij de uitvoering daarvan afhankelijk zijn van elkaars handelen (Vroemen 2009). Teamcoaching kan dan bijvoorbeeld gericht zijn op verbetering van de onderlinge communicatie binnen het team, op effectiever vergaderen, of op het hanteren van conflicten.

Zowel bij individuele coaching als bij teamcoaching kan de bijdrage van de coach primair gericht zijn op het leren van de klant of het klantsysteem zelf. De focus ligt dan op een leerproces dat zich binnen de persoon afspeelt, en dat ook een werking kan hebben op de omgang met elkaar. Dat er ook nog zoiets is als een context van een organisatie, en de invloed die daarvan uitgaat, kan dan wat buiten beeld raken. En ook andersom; dat wat de klant in coaching leert ook invloed kan uitoefenen op de organisatie.

## Adviseren versus coachen

Zoals eerder gesteld hanteren we hier voor de helderheid een onderscheid tussen expert-advisering aan de ene kant en persoonsgericht coachen aan de andere kant:

Expert-advisering	Persoonsgericht coachen
Accent op het geven van een deskundig advies aan de klant. Is 'sturend' op de inhoud	Accent op het 'vrijmaken' van iemands potentiële kwaliteiten of de kwaliteiten van een groep
Nadruk op inhoudelijke en eventuele procesbegeleiding	Nadruk op procesbegeleiding. Bewustwording van de interactiepatronen in gedrag.
Veelal 'push' benadering: aanbieden van alternatieven die goed zijn voor de klant. Motivatie vanuit extern aanbrengen (dwang tot veranderen) met gevaar van 'overtuigen'	Pull-benadering: uitdagen van de klanten gericht op interne motivatie van betrokkenen (drang tot veranderen) en aansluiten bij drijfveren van betrokkenen
Neemt veelal een deel van de begeleiding van de realisatie of implementatie van de verandering voor zijn rekening	Begeleidt het klantsysteem in het zelf kunnen veranderen en implementeren van (voortdurende) verandering
Gericht op het oplossen van het vraagstuk van de klant	Leren: vergroten van het lerend vermogen van de klant

### 3. Spanningsvelden in de praktijk

We gaan ervan uit dat als een professionele begeleider aangeeft dat hij organisaties coacht, dat hij zich dan aan de rechterkant van dit overzicht beweegt. Anders zou hij wel aangeven dat hij organisaties adviseert. Tegelijkertijd vermoeden we dat een organisatiecoach zich ook op iets anders richt dan op de persoon, al dan niet als lid van een team: hij houdt zich bezig met de organisatie in zijn geheel, of met een aantal geledingen binnen de organisatie, zoals een hele afdeling (inclusief het management).

Wat maakt de bijdrage van de organisatiecoach tot coachen, en niet tot adviseren? Welke keuzes maakt hij daarbij in de spanningsvelden die horen bij het vak van coachen? Van den Boomen, Merckies & Hoonhout (2004) onderscheiden een zevental spanningsvelden voor coaching:

Organisatie	-	Individu
Smalle focus op de klant	-	Brede focus op de klant
Doelgericht	-	Procesgericht
Leiden	-	Begeleiden
Presteren	-	Leren
Voorgescreven functioneren	-	Zelfstandig functioneren
Zakelijke dienstverlening	-	Persoonlijke ontmoeting

Deze zeven spanningsvelden werken we hieronder uit naar de uitersten van enerzijds de expert-adviseur, en anderzijds de persoonsgerichte coach. We vermoeden namelijk dat adviseurs en coaches in de uitersten van het spectrum totaal verschillende keuzes maken. In de praktijk van het begeleiden zullen de keuzes zich waarschijnlijk in de tussenruimte, ergens tussen deze beide uitersten, bevinden.

#### De spanning tussen organisatie en individu

Organisatie	Individu
'De organisatie' zien als een bestaande entiteit zonder concrete verwijzing naar personen die de organisatie vormgeven. Dan wordt het een ding dat op zich lijkt te staan ('reïficatie'): 'het doel van de organisatie is om...'. Een organisatie kan echter niet handelen; het zijn nog altijd personen van vlees en bloed die dat doen.	Zich zodanig op de klant richten dat de hele organisatiecontext buiten beeld raakt. Als je 'het individu' echter losweekt van een concrete context, lijkt je uit te gaan van een op zichzelf staande en onveranderlijke identiteit of 'zelf'.

In het spanningsveld tussen organisatie en individu gaat het om oog hebben voor de wijze waarop klanten en opdrachtgevers onderhevig zijn aan dynamieken binnen hun werkomgeving en hoe dat hun handelen beïnvloedt. Ook: taal ontwikkelen hoe je daarin als adviseur of coach al dan niet een bijdrage levert, en wat je daarin als houvast kunt

gebruiken. Aangrijpingspunten om de spanning tussen individu en organisatie te kunnen hanteren kunnen o.a. ontleend worden aan:

- Organisatiekunde: over wat voor een organisatie hebben we het hier eigenlijk (Bahlman & Meesters 1998), wat voor beelden bestaan er van de organisatie (Morgan 1992), al dan niet in de boven- en onderstroom (van Es 2008)?
- Veranderkunde: welke opvattingen bestaan er over veranderen van organisaties (zie bijvoorbeeld de Caluwe en Vermaak 2006), wat daarin voor vragen spelen (ten Have e.a. 2008), en wat daarin de voorkeuren zijn (Homan 2004)
- Theorieën over leiderschap: welke rol of taak ziet men voor de leider (zie bijvoorbeeld Quinn 1994), met name in verandering van de organisatie (Kotter 1998), en in welke mate de leider daartoe is toegerust (Kets de Vries 2006).

### De spanning tussen een smalle focus en een brede focus op de klant

Smalle focus	Brede focus
Je primair richten op de functie die de medewerker kan vervullen voor het realiseren van organisatiedoelen. Een medewerker zien als een 'pion' die bijvoorbeeld moet worden ondergebracht in een harkje. Of anders dient te worden weggesaneerd.	De ander benaderen als een 'heel' mens, als een authentiek individu met persoonlijke waarden en drijfveren, gevormd door enerzijds karakter en anderzijds door socialisatieprocessen die in het verleden hebben plaatsgevonden, levend in een veelheid aan contexten (waaronder de privé-situatie).

Om de spanning tussen de smalle en de brede focus erin te houden kiest Hallbertsma (2007) voor het concept van 'rollen' die iemand binnen een organisatie vervult. Dat lijkt ons een hanteerbaar houvast voor een professionele begeleider ergens tussen beide uitersten in. Het concept van een 'rol' is breder dan de functie die iemand bekleedt. Bij functies horen afgebakende taken, bij rollen ook vaak impliciete opvattingen over wat iemand te doen staat. Rollen vragen om een persoonlijke invulling, om een bepaalde –eigen- wijze van functioneren, maar wel op een manier die ook eisen stelt aan die invulling, en deze begrenst. Het onderzoek met de klant is dan gericht op enerzijds wat er van hem in zijn rol verwacht wordt, en anderzijds hoe hij zijn rol zelf invulling geeft; hoe hij zijn rol 'neemt'. Door het over 'rollen' te hebben vindt tevens een afgrenzing plaats van coaching ten opzichte van therapie: het gaat in coaching immers niet om het héle bestaan van de klant.

### De spanning tussen doelgerichtheid en procesgerichtheid

Doelgericht	Procesgericht
De begeleiding is gericht op het behalen van welomschreven (SMART geformuleerde) doelen. Het proces daar naartoe is een gerichte reis om de gewenste bestemming te bereiken. De vraag van de klant wordt instrumenteel benaderd: hoe kom je zo snel	De begeleiding is gericht op het zoekproces zelf: de reis zelf is dan het doel. De reis wordt een soort ontdekkingsreis naar iemands innerlijk. Misschien is de klant op zoek naar zichzelf? Op een zoektocht naar (voorlopige) antwoorden op vragen als: wie

en zo voordelig mogelijk van A naar B? Zoals een toerist naar zijn vakantiebestemming reist met het vliegtuig: het reizen op zich is dan een noodzakelijk kwaad. De vakantie begint pas als hij het vliegtuig uitstapt (of misschien zelfs pas als hij op het strand ligt).	ben ik (eigenlijk)? Wat beweegt me (ten diepste)? Wat vind ik (werkelijk) van belang? Een pelgrimage die bijdraagt aan het verhelderen van de eigen zingeving.
---	--

Zowel adviseren als coachen zijn doelgericht. Zonder doel, hoe vaag geformuleerd ook, gaat iemand immers niet op weg. Wierdsma en Swieringa (2002) stellen voor om het proces als een trektocht te zien in de richting van beoogde resultaten, dan als een pelgrimage of een gerichte reis. Dat betekent ook de spanning accepteren van doelgerichtheid aan de ene en procesgerichtheid aan de andere kant. Bij een trektocht is het de taak van de begeleider om de klant te stimuleren om de tocht te aanvaarden met het einddoel voor ogen. En tegelijkertijd aandacht te houden voor het proces dat daarvoor nodig is. Beginnen bij het begin, en stappen blijven zetten in de beoogde richting (en niet verder willen zijn dan je bent). Dat kan ook betekenen dat het op een gegeven moment - gezien de omstandigheden - raadzaam is om ergens een tijdje te verwijlen. Omdat het op die plek prima toeven is, of dat de kans op verbetering op dat moment gering is. Begeleiding zien als trektocht betekent dat doelgerichtheid een *proceskenmerk* wordt; iets dat voortdurend - in meerdere of mindere mate - in een traject meespeelt.

### De spanning tussen leiden en begeleiden

Leiden	Begeleiden
Een top down benadering van veranderen: het management bepaalt het doel, de aanpak en de resultaten van de verandering, en ziet het als haar taak de betekenisgeving in de organisatie te veranderen. De anderen moeten volgen. Omdat dit een hele lastige opgave is laat het management zich bijstaan door externen (bijvoorbeeld organisatieadviseurs, trainers, etc.) die zich gespecialiseerd hebben om deze 'klus te klaren': van buitenaf inslijpen van de beoogde verandering.	Veranderen is een zelforganiserend proces met een complexe en onvoorspelbare dynamiek. De verandering kan dus niet beheerst worden, wel gefaciliteerd. Het faciliteren vindt niet plaats door de ander te beïnvloeden om te veranderen, maar gebeurt op afroep door degenen in de organisatie die in de verandering zitten: hulp, ondersteuning of coaching van medewerkers. Interventies zijn er daarbij op gericht om creativiteit los maken, interacties te dynamiseren of blokkades in opvattingen wegnemen.

Homan wijst erop dat het risico bij een top down benadering van veranderen is dat zingevende en betekenis construerende processen in en tussen de verschillende groepen in een organisatie eerder tot stilstand komen, dan dat er nieuwe betekenissen worden gecreëerd die wel passen bij de veranderende omgeving (Homan 2005). Verandering in organisaties kan volgens hem niet éénstemmig door het management gedictieerd worden, kan niet op die manier worden gepland. Verandering is bij hem óók een zelforganiserend proces van betekenisgeving, waar veel 'communities' (teams en units) aan meedoen. Het is dus *meerstemmig*. Homan lijkt een houvast te hebben ontwikkeld om de spanning tussen

deze twee uitersten te kunnen hanteren: ‘organisch veranderen’. Hij wil ruimte geven aan de meerstemmigheid door het stimuleren van de interactie tussen de ‘communities’ die verschillende talen spreken. Hiervoor is een klimaat nodig dat veilig genoeg is om ook de schaduwtafen te kunnen uiten: communiceren over opvattingen en waarden die al dan niet bijdragen aan de beoogde veranderdoelen van de organisatie. Hij ziet dat als een voorwaarde voor cultuurverandering.

### De spanning tussen presteren en leren

Presteren	Leren
Oplossen van problemen via een diagnose-receptmodel: de begeleider plaatst zich tussen de klant en zijn probleem, en lost dit probleem vanuit zijn inhoudelijke expertise op door zijn manier van kijken ter beschikking te stellen: ‘dit is er aan de hand, als jullie nu dit en dat doet, gaat het beter’. Desnoods zorgt de begeleider ook voor implementatie van zijn veranderplan.	De klant blijft eigenaar van het probleem: de eigen manier van kijken van de klant of het klantsysteem is onderwerp van gesprek. De begeleider richt zich op de eigen betekenisgeving van het klantsysteem: ‘hoe kijken jullie eigenlijk naar jullie probleem? Wat levert dat jullie op? En hoe kunnen jullie je manier van kijken wat oprekken?’

Vanuit de organisatie bezien kunnen verschillende waarden van belang zijn. Enerzijds moet het werk op de korte termijn zo snel en efficiënt mogelijk uitgevoerd worden. Anderzijds zal er ook geïnvesteerd moeten worden in de toekomst. Het werk op de korte termijn vraagt om efficiënte toedeling van taken aan mensen en een goede kwaliteitscontrole op de resultaten van hun werk. De lange termijn om diepte-investeringen in de ontwikkeling van de deskundigheid van de medewerkers. Voor de korte termijn kan kort door de bocht beslissen voor anderen noodzakelijk zijn. Voor de lange termijn is tijd nemen voor reflectie en toename van zelfsturing onontbeerlijk (Korthagen 1998).

Verandering in de organisatie is niet continu fundamenteel, maar kenmerkt zich door “onveranderlijke veranderlijkheid”: stapsgewijze verandering. De Solution Focus benadering kan beide uitersten mogelijk met elkaar verbinden doordat het zich richt op praktische oplossingen die werken, maar geen inhoudelijke aanwijzingen geeft: het gaat om het mobiliseren van de eigen hulpbronnen van de klant (Berg, I.K.& P.Szabó, 2006). Bijvoorbeeld door te vragen:

- Kunnen jullie eens aangeven wat er anders zal zijn binnen de organisatie als jullie probleem is opgelost?
- Hoe zal dat een verbetering voor anderen opleveren (binnen of buiten de organisatie)?
- Waar merk je dat aan? En waar merken die anderen dat aan?
- Hoe kunnen jullie ervoor zorgen dat anderen weten wat het belang daarvan is voor jullie?
- Wat zou een haalbare eerste stap zijn om wat jullie willen ook voor elkaar te krijgen?
- Wie kun je daarbij betrekken? Wie moet je informeren? Wie nog meer?

Een organisatie leert pas als iemand niet alleen zijn individuele taak beter uitvoert, maar ook als gevolg daarvan het functioneren van anderen binnen de organisatie verbetert. Het moet leiden



tot wederzijdse gedragsverandering en dus tot wederzijds leren. Dat collectieve leerproces vindt noodzakelijkerwijs tijdens interactie met en tussen meerdere leden van de organisatie plaats.

### De spanning tussen voorgeschreven en zelfstandig functioneren

Voorgeschreven functioneren	Zelfstandig functioneren
Verander <i>management</i> : veranderen gebeurt volgens een rationele logica. Het is een planbare, doelgerichte activiteit die gecontroleerd en beheerst moet worden. Volgen de medewerkers niet, dan snappen ze het niet en moeten ze het nogmaals uitgelegd krijgen. Het management controleert de implementatie: 'alle neuzen dezelfde kant op'.	Gerichtheid op het vergroten van de zelfsturing van het klantsysteem. Zelfsturing laat zich onder andere omschrijven als het 'vermogen om jezelf, je innerlijk functioneren, je uiterlijk gedrag en je omgeving vanuit een bewuste keuze doelgericht vorm te geven' (Vandamme 2003, p. 49).

Tussen beide uitersten valt nog een spannend tussengebied te onderkennen. Gaandeweg zal een begeleider zich immers ook zelf een beeld vormen van de situatie: een plaatje van wat er aan de hand is, en wat er nodig is om verder te komen. Wat te doen met zijn eigen beelden? Kan hij die ook ter beschikking stellen? Of zet hij de zelfsturing van de ander dan teveel onder druk?

Openheid over hoe je als begeleider kijkt en wat je ziet, kan wel degelijk een bijdrage leveren aan het leerproces. Bijvoorbeeld omdat de organisatiecoach over specifieke kennis beschikt, 'kennis' in de zin van 'bruikbare ervaring'. Een begeleider zal zich daarbij ook bewust zijn van de werking die zo'n inhoudelijke bijdrage kan hebben, en waken voor een al te groot gewicht van zijn manier van kijken: dus niet zozeer vanuit een bovenpositie ('ik zie ik zie wat jij niet ziet'), maar meer -als er een hapering optreedt- samen zoeken naar wat op dat moment past om een stapje te kunnen zetten: 'ik zie iets, en misschien heb je er iets aan als ik dat zeg'. Misschien dus ook niet.

Er is volgens van den Boomen, Hoonhout en Merkies (2004) een verschil tussen *het initiatief* nemen om een observatie te geven of een bepaald voorstel te doen om verder te gaan, en *het besluit* daarover. Door het besluit daarover aan het klantsysteem te laten, bewaakt de begeleider de zelfsturing. Met name vraagt dat om een bepaalde openheid bij de begeleider om het besluit over hoe wordt verdergegaan ook daadwerkelijk bij het klantsysteem te laten.

### De spanning tussen zakelijke dienstverlening en persoonlijke ontmoeting

Zakelijke dienstverlening	Persoonlijke ontmoeting
Er is sprake van een specifieke rolverdeling tussen een professionele begeleider en klantsysteem: een subject-object relatie. De	Het gaat hierbij om het creëren van een soort tijdelijke 'vrijplaats' binnen de organisatie waarbij subjecten in interactie

<p>begeleider stelt zich op als externe dienstverlener die beschikt over een specifieke benadering, of over een bepaald concept, of een specifieke methode of model, die hij als interventie -van buitenaf- inzet om met de opdrachtgever overeengekomen doelen te bereiken.</p>	<p>treden met elkaar: 'in een vrijplaats is iedereen vooral zichzelf: een heel mens, dat ervaringen en inzichten uit verschillende levenssferen in één leven samensmeedt tot betekenisvol handelen. (Dat zijn we natuurlijk stiekem altijd al) maar in vrijplaatsen gedragen we er ons naar én kunnen we het erover hebben. Het is een plek waar een gesprek gevoerd wordt dat het alledaagse, het professionele en het metafysische verbindt'. (Haffmans 2006, p. 294).</p>
--	--

Een professionele begeleider is ook maar een mens: iemand met eigen waarnemingen, stokpaardjes, waarden, interpretaties en kleuringen, inclusief de manieren om dat al dan niet in het gesprek te betrekken. Een rugzak aan methoden en technieken kan wel houvast bieden, maar heeft ook risico's. Immers, instrumenten zijn als hamers; je kunt er een spijker mee in de muur slaan, maar er ook iemand zijn hersens mee inslaan. Risico is dat 'als je een hamer hebt je overal spijkers ziet'. Of dat je – als je zo'n hamer hebt – alles wat je tegenkomt gaat behandelen als een spijker. Inzet van repertoire vergt een zorgvuldig gebruik in een specifieke situatie. Professionele begeleiding vraagt erom tools situationeel verantwoord in te zetten, en er – desgevraagd- een verhaal bij hebben waarom je doet wat je doet.

Hoe doe je dat dan concreet? Of is dat elke keer weer zo anders dat je daar niet iets algemeen over op kunt merken? Het ligt er maar aan wat je onder methode verstaat. Als je methode ziet als alles wat je 'niet toevallig' doet, blijkt je daar –desgevraagd- best iets in te kunnen expliciteren: "je hoeft niet te *weten* wat je moet doen, je moet eerder de bereidheid hebben om *steeds opnieuw samen met het klantsysteem uit te zoeken hoe je verder kunt gaan*" (uitspraak van Dinie Haan).

#### 4. Vragen van de organisatiecoach

Het uitzoekwerk in het tussengebied tussen adviseren en coachen is complex. Als je jezelf als organisatiecoach ziet, komt die complexiteit al van het begin af aan naar voren. Zo is er sprake van een klantsysteem, waarbij niet op voorhand duidelijk hoeft te zijn wie er wel en wie er niet onderdeel van uitmaken. Binnen organisaties zijn vele 'communities' te onderscheiden, vaak met uiteenlopende belangen en manieren van betekenisgeving, waar ook weer een betekenisvol samenspel in bestaat.

Onduidelijk is ook vaak wat de vraag is. Ook dat is een kwestie van samen met de betrokkenen uitzoeken met wie en hoe er iets uitgezocht moet worden. En dat alles tegen de achtergrond van de visie, missie en doelstellingen van de organisatie.

Ook is het maar de vraag wat men daarbij van de begeleider verwacht. Advies? Coaching? Als het om coaching gaat, zal de bijdrage vooral gericht zijn op het faciliteren van een

leerproces, en gericht zijn op een duurzame verandering. En het is maar de vraag of de organisatie daar op zit te wachten: tijdens de verbouwing moet de verkoop gewoon doorgaan. Het lijkt alsof de intakefase nog essentiëler is dan bij individuele of teamcoaching.

Maar gesteld dat je een opdracht krijgt, wat ga je dan vervolgens doen? Er staat de organisatiecoach een groot palet aan interventies ter beschikking waar je uit kunt kiezen als je aan het werk gaat met een klantsysteem. Wat zou in deze situatie passen? En beschik je over voldoende expertise om dat vorm te geven? Ook dat is een kwestie van steeds weer opnieuw uitzoeken, mogelijk ook samen met het klantsysteem.

En hoe zorg je ervan dat er inderdaad een verandering plaatsvindt die beklijft? Dat er inderdaad sprake is van duurzame verandering? Hoe weet je dat eigenlijk?

Vragen te over. Hier formuleren we er een aantal in de vorm van 10 fundamentele reflectievragen voor de organisatiecoach. Ze zijn onder te verdelen in de fasen van contractering, uitvoering en afronding van een traject.

### Contractering

1. Wat is de vraag? Is dat ook een coachingsvraag? Is het tot een coachingsvraag te maken? En als het geen coachingsvraag is, aan wie kan ik dan doorverwijzen? Kan ik en wil ik dat ook zelf doen? Ben ik tevreden met de vraag? Zo nee, hoe ga ik daar dan mee om?
2. Met wie gaan we uitzoeken wat de coachvraag is waar we mee aan de slag gaan (=met wie voer ik het intakegesprek)? Wie bepaalt uiteindelijk wat die vraag zal zijn? Wie formuleert in het proces van contracteren de beoogde resultaten? Hoe kan ik mijn manier van kijken naar organisaties / organisatieverandering daarin gebruiken (bijvoorbeeld over de breedte en/of diepte van de vraagstelling)? Waar liggen mijn grenzen?
3. Wie is de opdrachtgever? Wie uit de organisatie is de klant? Wie zijn nog meer belanghebbenden? Met wie ga ik uiteindelijk aan het werk (wie zie ik als mijn klantsysteem)?
4. Wat kan ik toezeggen over mijn aanpak, manier van werken, stappen? Hoe zie ik mijn rol in het begeleidingsproces? Strookt mijn visie en wijze van werken met wat de klant nodig acht? Hoeveel ruimte wil ik houden om e.e.a. aan te passen als dat nodig blijkt? Hoe 'verkoop' ik dat aan de opdrachtgever?
5. Hoe gaan we met het klantsysteem uitzoeken wat we gaan doen? Welke bijdrage lever ik om het op een open en onderzoekende manier te kunnen hebben over waar het over moet gaan (vrijplaats)? Wanneer maken we een pas op de plaats over de voortgang? Wie beslist daarover?

### Uitvoering van de begeleiding

6. Van welke technieken, instrumenten of modellen maak ik gebruik tijdens het traject?

Hoe kom ik tot een keuze hierin? Welke manier van kijken introduceer ik stilzwijgend door deze te gebruiken? Is het verstandig daar ook iets meer over te expliciteren? Kan het klantsysteem ook bedanken voor die aanpak, en iets anders voorstellen? Hoe kunnen we dat zoveel mogelijk een gezamenlijk besluit van het klantsysteem laten zijn?

7. Hoe kan ik mijn kennis over organisaties/organisatieverandering inzetten? Wanneer helpt het om eigen betekenisgeving van het klantsysteem te stimuleren? En hoe pak ik dat dan aan? Wanneer permitteer ik me om de adviseurspet op te zetten? Wat is de consequentie daarvan voor de zelfsturing van het klantsysteem (eigenaarschap van de verandering)? Hoe transparant wil en kan ik zijn over mijn rol als coach versus mijn rol als adviseur?
8. Wat is mijn eigen manier van kijken naar organisaties en organisatieverandering? Hoe expliciet ben ik daarover? Past die manier van kijken wel bij deze concrete situatie? Wat staat bij mij op de voorgrond? Wat zie ik mogelijk over het hoofd? Wat neig ik naar de achtergrond te verplaatsen? Wat dreigt daarmee uit zicht te raken? In welke mate blijf ik flexibel om aansluiting bij de klant te houden en wie kan ik gebruiken om mijn eigen manier van kijken flexibel te houden (collega's)?

#### Review

9. Wat zijn resultaten van het traject? Hoe kunnen we die resultaten bepalen? En wie besluit erover of dat voldoende is, of dat er nog iets anders nodig is? En hoe dan? Hoe kunnen resultaten geborgd worden binnen de organisatie? Kan ik nog iets doen om ze verder te versterken? Wat doe ik als ik de resultaten van de verandering in gevaar ziet komen?
10. Hoe is de samenwerking verlopen tijdens dit traject? Wat zijn aandachtspunten voor mezelf om de volgende keer op te letten? Welk concreet voornemen levert dat op?

In de komende hoofdstukken is te lezen welke antwoorden de verschillende organisatiecoaches in de praktijk hebben geformuleerd op dit soort vragen.

## Literatuur

- Bahlman, J. & B. Meesters. *De organisatie die nooit bestond. Een zoektocht naar vormen van organisatie*. Academic Service. Schoonhoven. 1998
- Berg, I.K. & P. Szabó. *Oplossingsgericht coachen*. Thema. Zaltbommel. 2006
- Boomen F. van den, R. Merckies & M. Hoonhout. *Professionele dilemma's van de coach. het maken van verantwoord keuzen*. Nelissen. Soest. 2004
- Caluwé, L. de, en H. Vermaak. *Leren veranderen. Een handboek voor de verandkundige*. Deventer, Kluwer. 2006 [2<sup>e</sup> druk]
- Es, R. van. *Veranderdiagnose. De onderstroom van organiseren*. Kluwer. Deventer. 2008
- Have, S. ten, W. ten Have & B. Janssen. *Het veranderboek. 70 vragen van managers over organisatieverandering*. Mediawerf. Amsterdam. 2009
- Haffmans, J.M. Vrijgeleiden als interventiemethode, in: *Mens- en organisatie*, nummer 3 / 4, mei-augustus, 2006.
- Halbertsma, L. Werken met rollen in collegiale coaching. In: Dijkstra, T. (red.) *Coachen als tweede beroep. Gedrag, gespreksvaardigheden en interventietechnieken*. Thema. Zaltbommel. Den Haag. 2007
- Homan, Th. *Organisatiedynamica: Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag. Sdu Uitgevers BV. 2005
- Kets de Vries, M. *Wat leiders drijft. Een klinische benadering van gedragverandering in organisaties*. Nieuwezijds. Amsterdam. 2006
- Kotter, J. *Leiderschap bij verandering*. Sdu Uitgevers. Den Haag. 1998
- Korthagen, F. 'De reflectieve organisatie. Naar systematiek in de relatie tussen werken en leren'. In: *Handboek Effectief Opleiden 18/124*, december 1998
- Kubr, M. (red.). *Management Consulting, a guide to the profession*. International Labour Office. Genève. 1980.
- Morgan, G. *Beelden van organisatie*. Scriptum Books. Schiedam. 1992
- Quinn, R. E. [et al.]. *Handboek managementvaardigheden*. Schoonhoven. Academic Service. 1994
- Schön, D. *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action*. Basic Books. 1983
- Twijnstra, A. & D. Keuning. *Organisatie-advieswerk*. Stenfert Kroese. Houten. 1995
- Vandamme, R. *Handboek ontwikkelingsgericht coachen. Een hefboom voor zelfsturing*. Nelissen. Soest. 2003
- Vroemen, M. *Team op vleugels. Gids voor geïnspireerd samenwerken*. Kluwer. Deventer. 2009
- Whitmore, J. *Succesvol coachen*. [7e geheel herziene druk]. Soest. Nelissen. 2003
- Wierdsma, A. & J. Swieringa. *Lerend organiseren. Als meer van hetzelfde niet werkt* [2<sup>e</sup> herziene druk]. Stenfert Kroese. Groningen. 2002