

Organisaties coachen als nieuw perspectief

Uitleiding bij het themanummer ‘Organisatiecoaching’

Fer van den Boomen en Paul Breman

In deze afsluitende bijdrage heeft de gastredactie van dit themanummer zichzelf een drietal vragen gesteld. Waarover zijn de verschillende auteurs van dit themanummer het eens? Waarin verschillen zij van mening? En ten slotte: hoe nu verder met organisatiecoaching? Gezien de diverse achtergronden, is het geen wonder dat veel verschil van mening te ontdekken is in hun bijdragen. Toch lijken zij het redelijk eens te zijn over de twee woorden waaruit organisatiecoaching bestaat: ‘organisaties’ en ‘coaching’. Als men die woorden bij elkaar voegt, zijn er nogal wat overeenkomsten te vinden, maar lijken er bij nadere beschouwing ook verschillen te bestaan over wat organisatiecoaching inhoudt. Dit themanummer biedt een aantal belangrijke aandachtspunten voor professionele begeleiders, opleiders en onderzoekers. Organisatiecoaches kunnen een stimulans bieden om ‘praktische wijsheid’ te ontwikkelen. Opleidingen op het terrein van coaching en adviseren kunnen hun curriculum op basis van de bijdragen kritisch onder de loep nemen. Ook voor onderzoekers is aan de bijdragen een aantal onderzoeksrichtingen te ontlelen.

Samenvatting

Inleiding

In deze afsluitende bijdrage hebben we onszelf, als gastredactie van dit themanummer, een drietal vragen gesteld: waarover zijn de auteurs van dit themanummer het eens? Waarin verschillen zij van mening? En ten slotte: hoe nu verder met organisatiecoaching? Hierna beantwoorden we deze drie vragen achtereenvolgens.

Waarover zijn de auteurs het eens?

Homan vraagt zich in zijn bijdrage aan dit themanummer af of organisatiecoaching een hype is of een duurzaam fenomeen – of wellicht iets hier tussenin. Met behulp van de

actornetwerktheorie (ANT) komt hij, als hij ‘door de oogharen heen kijkt’ aan het eind van zijn bijdrage tot de conclusie dat organisatiecoaching het ‘stadium van de kindertijd’ en het ‘puberstadium’ voorbij is: ‘Het is immers een serieus iets geworden, met een door NVAO en OOA erkende masteropleiding en flink wat beoefenaren.’

Tegelijkertijd is organisatiecoaching als ‘jongvolwassene’ volgens Homan ‘nog steeds op zoek naar een duidelijke identiteit’. En hij stelt de (volgens ons terechte) vraag: ‘Is die identiteit iemand die almaar zoekende blijft en een nomadisch bestaan leidt of durft organisatiecoaching echt haar plaats in te nemen en organisatiecoaching te zijn (met als gevolg dat er misschien nog wel wat gewied en gesnoeid zal moeten worden)?’ In de vraag die Homan stelt, introduceert hij een spanningsveld tussen identiteit als enerzijds ‘blijven zoeken’ (of ‘worden’) en anderzijds ‘plaats innemen’ (of ‘zijn’). Hoewel dat ‘blijven zoeken’ ons aanspreekt, lijkt het ons zinvol om op deze plaats de balans op te maken: hoe staat het ervoor, althans volgens de auteurs van dit themanummer?

Homan constateert: ‘Twee van de oorspronkelijke drie stromingen zijn vertegenwoordigd in min of meer losstaande netwerk takken (coaches, adviseurs). De derde stroming (opleiders) lijkt uit beeld te zijn verdwenen.’ In dit themanummer blijken opleiders inderdaad ondervertegenwoordigd: oorspronkelijk komen de verschillende auteurs van uit de hoek van het coachen (Burger, De Roos, Beentjes, De Ronde e.a.), adviseren (Breuer, Homan, Moeskops) en opleiden (Ruijters), al zijn velen ook actief in meerdere domeinen (o.a. Breuer, Beentjes, De Ruijter, De Ronde e.a.).

Gezien de diverse achtergronden, is het geen wonder dat veel verschil van mening te ontdekken is in hun bijdragen. Toch lijken zij het redelijk eens te zijn over de twee woorden waaruit organisatiecoaching bestaat: organisaties en coaching. Als men die woorden bij elkaar voegt, zijn er nogal wat overeenkomsten te vinden, maar lijken er bij nadere beschouwing ook verschillen te bestaan.

Organisaties als complexe systemen van betekenisgeving met diffuse systeemgrenzen

Organisaties lijken door de auteurs te worden opgevat – zoals door De Ronde e.a. in hun bijdrage in navolging van Stacey (2001) wordt verwoord – als ‘complexe systemen waarbinnen een oneindige hoeveelheid van factoren elkaar wederkerig en onophoudelijk beïnvloeden’. Maar, zo constateren de auteurs, ‘zelfs de constatering dat dit zo is, doet geen recht aan de complexiteit van organisaties, omdat al die interacterende factoren en het geheel dat zij opleveren, zelf weer voorwerp zijn van een veelkleurige diversiteit aan betekenisgeving door de betrokkenen, die op haar beurt weer invloed uitoefent op hun deelname aan dat complexe systeem’.

Zij sluiten daarmee aan bij de opvatting van Homan (2013) dat elke organisatie, in haar complexiteit, bestaat ‘uit een eindeloos veelvoud van mentale constructies van haar deelnemers, die allen vanuit die mentale constructies participeren’. Extra moeilijkheid is volgens hen dat ‘zodra we ons met dat systeem gaan bemoeien en er beelden van proberen te ontwikkelen, we er onvermijdelijk deel van gaan uitmaken en opgenomen

worden in dat geheel van interacties en zelf ook voorwerp worden van mentale constructies van anderen’.

Ook Moeskops lijkt aan te sluiten bij de opvattingen van Homan over organisaties als eilanden van lokale betekenisgeving, waarbij op zelforganiserende wijze organisatiebrede patronen ontstaan: ‘Van deze eilanden van lokale betekenisgeving – waar de opdrachtgever er een van is – gaat de betrokken veranderaar, erin handelend, zelf deel uitmaken, met als gevolg dat hij daarin ondergedompeld kan geraken.’ Moeskops constateert dat de klassieke adviseur in de recente literatuur een andere rol heeft gekregen. De adviseur die als buitenstaander werkt aan een afgebakende opdracht in een begrensd systeem van relaties ‘bestaat’ niet langer.

Zij beschrijft de nieuwe rol van de adviseur als iemand die ‘werkt aan een opdracht die zich gaandeweg ontvouwt, met meervoudige relaties die zich gaandeweg ontwikkelen, terwijl de systeemgrenzen intussen kunnen veranderen’. Deze positie wordt in de literatuur volgens Moeskops met verschillende benamingen aangeduid, zoals adviseur, manager, veranderaar, of organisatiecoach. Zij kiest ervoor om de term adviseur te hanteren. Immers, de verschillende benamingen hebben ten opzichte van de klassieke adviseur gemeenschappelijk dat zij een meervoudigheid van relaties en betrekkingen aangaan binnen de organisatie: ‘De relaties zijn triadisch (waarbij de adviseur, behalve met de opdrachtgever, ook verschillende relaties met lokale sociale systemen heeft) en niet alleen diadisch (alleen adviseur en opdrachtgever samen).’

De adviseur die Moeskops beschrijft, zal in de ogen van de omgeving minder gemakkelijk te plaatsen zijn dan de ‘klassieke’ adviseur, ‘in de zin dat er een rapport wordt afgeleverd, een enkel (management)team wordt begeleid of dat de adviseur een programmamanager, een projectleider of een coach is’. De kans is volgens Moeskops veel groter ‘dat de adviseur van alles een beetje is en naar aanleiding van wat zich ontwikkelt een palet aan interventies inzet’.

Coaching als begeleiding van leerprocessen gericht op een door de coachee gewenst resultaat

Breuer beschrijft coaching in termen die aan lijken te sluiten bij Whitmore (2003), een van de grondleggers van deze professie, die zich op zijn beurt weer baseert op het werk van Gallway (2000).¹ Breuer omschrijft coaching als volgt: ‘Coaching is gericht op ontwikkeling, groei en leren, meer dan op het oplossen van disfunctionaliteiten; het gaat om het actualiseren of realiseren van iemands potentie.’

Ook Beentjes sluit nauw aan bij de opvatting van Whitmore, door coaching te omschrijven als ‘het beste uit de mens halen door de aanwezige verscholen potentie vrij beschikbaar te maken’. Breuer benadrukt dat het coachingsproces gericht is op ‘het realiseren van stappen op basis van de behoeften, verlangens, doelen en visies van de coachee’. De bijdrage van de coach is dat deze bij de coachee een proces van bewustwording (gedachten, gevoelens en ervaringen) stimuleert en dat hij het maken van keuzen in de praktijk stimuleert. Breuer: ‘Coaching is gebaseerd op een als positief ervaren werkrelatie tussen de coach en een of meer personen (...), die zelf verantwoordelijk zijn en blijven

1] ‘Coachen is iemands potentiële kwaliteiten vrijmaken, zodat hij zo goed mogelijk presteert. Het is geen onderwijzen, maar het leren bevorderen’ (Whitmore, 2003, p. 20).

voor hun leer- en ontwikkelingsproces.' En hij voegt er nog aan toe dat de coachee in het coachproces verandering leert te ervaren als drijvende kracht.

Breuer geeft aan dat coaching van oudsher bekend is geworden in de sportwereld, maar dat de coach zich inmiddels ook in organisaties een stevige positie heeft verworven. In die organisaties werd de begeleidende rol overigens al eerder op een vergelijkbare wijze als coaching vormgegeven, maar dan onder andere benamingen, zoals mentor, trainer, adviseur en begeleider.

De Roos wijst in zijn bijdrage op het onderscheid dat in Duitsland gehanteerd wordt tussen de verschillende begeleidingsmethoden supervisie en coaching: supervisie wordt daar voor professionals ingezet, coaching voor managers. In Nederland is een dergelijk onderscheid naar verschillende doelgroepen minder gebruikelijk; zo wordt ook supervisie gegeven aan managers (Boer, Hoonhout & Oosting, 2015).

Organisatiecoaching als relatief nieuwe manier van organisatieontwikkeling

Tot zover de woorden organisatie en coaching. Als men die twee woorden bij elkaar voegt en het woord organisatiecoaching ontstaat, wordt het spannender. Breuer beschrijft organisatiecoaching als een betrekkelijk nieuwe variant van coaching. Organisatiecoaching komt volgens hem voort uit de praktijk van het coachen, waarbij coaches zich niet alleen beperken tot individuen en teams, maar zich ook, vaak in combinatie hiermee, richten 'op (onderdelen) van de organisatie als geheel of tussen-organisatorische verbanden'.

Daarmee is organisatiecoaching volgens Breuer 'geboren'. Een term die, zoals De Roos opmerkt, min of meer overeenkomt met wat in Duitsland organisatiesupervisie genoemd wordt. Beentjes lijkt, net als Breuer, organisatiecoaching vanuit de opvattingen van Whitmore (2003) te omschrijven, als 'het beste uit de organisatie halen, door de verscholen potentie van de verschillende individuen in het collectief vrij beschikbaar te maken'.

Waar gaat het om bij organisatiecoaching? Homan vat het in zijn bijdrage als volgt samen: 'Was organisatiecoaching in het begin alleen nog iets nieuws en hooguit een term; later heet het een toepassingsgebied (van andere gebruikelijke disciplines) en een

tussengebied. Nog weer later heeft men het over het vak en het vakgebied van de organisatiecoach.' Breuer ziet organisatiecoaching inderdaad als een vakgebied, en wel 'een veelbelovend vakge-

Er zijn nogal wat overeenkomsten, maar bij nadere beschouwing ook verschillende inzichten over wat organisatiecoaching inhoudt

bied dat een nieuwe impuls kan geven aan de ontwikkeling van de bestaande methodologie van organisatieontwikkeling'. Die methodologie is niet zozeer achterhaald, maar heeft volgens hem aanpassing aan de 'nieuwe omstandigheden van een veranderde managementcultuur'. Organisatiecoaching is dan een nieuwe, geactualiseerde, vorm van organisatieontwikkeling.

Breuer betreedt daarmee expliciet het domein dat eerder leek voorbehouden aan de adviseur: 'Organisatiecoaching houdt zich bezig met processen van interactie tussen individuen en groepen binnen en tussen organisaties, de veranderingsprocessen waarin deze een rol spelen en de bewustwordings- en leerprocessen naar aanleiding daarvan.' Adviseurs die een meer ontwikkelgerichte benadering voorstaan (zoals Bushe & Marshak, 2015), kunnen een dergelijke omschrijving van organisatiecoaching mogelijk als een vorm van 'landjepik' zien.

Ook Moeskops lijkt in dit themanummer een dergelijke positie in te nemen. Zij onderkent dat in de recente literatuur een praktijk van organisatieontwikkeling wordt geschetst 'waarin door de veranderaar meervoudige perspectieven bijeen moeten worden gebracht, waartoe met meerdere partijen en betrokkenen relaties worden ontwikkeld en dwars door (hiërarchische) organisatiegrenzen heen wordt gewerkt'. Maar zij houdt zelf liever vast aan de term adviseur dan aan die van organisatiecoach, waarbij deze adviseur verschillende rollen kan vervullen.

Die rollen blijken echter tot heel verschillende bijdragen te leiden, zoals de casus van Beentjes laat zien: ook met een begrip als cocreatie, dat zowel door adviseurs als door organisatiecoaches gebruikt wordt, kun je heel andere (en zelfs tegengestelde) kanten op.

De vraag is dan wat een rol als organisatiecoach inhoudt. Volgens Breuer komt die coachende rol erop neer dat 'de externe professional:

- niet alleen toewerkt naar een resultaat voor het cliëntsysteem, maar ruimte verwerft voor bewustwordings- en leerprocessen onderweg naar dat resultaat;
- uitdrukkelijk niet verantwoordelijk wil zijn voor die resultaten en de keuzen die zijn cliënt maakt, maar zijn cliënt(systeem) helpt om bewuste keuzen te maken en die om te zetten in concreet gedrag;
- zich inzet voor het opbouwen en onderhouden van een positieve werkrelatie met de mensen uit zijn cliëntsysteem, waarin alles besproken kan worden dat direct of indirect dienstbaar is aan dit proces;
- werkmethodeken voorstelt en zo nodig dirigeert die behulpzaam zijn voor het cliëntsysteem, om zicht te krijgen op wat hij wil en hoe hij dat kan bereiken;
- in zijn eigen werkwijze streeft naar maximale transparantie en een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het stimuleren van leren en ontwikkeling'.

In hoeverre de rol van organisatiecoach verschilt van wat een adviseur doet, lijkt ons een kwestie van nader debat. Een debat dat wat ons betreft niet zozeer vanuit (economische) belangenbehartiging gevoerd wordt, maar zoveel mogelijk gebaseerd op (inhoudelijke) professionele overwegingen.

Waarin verschillen de auteurs van mening?

De meest in het oog lopende verschillen tussen de auteurs hebben we in de volgende vraagstukken verwoord.

Scherpslijpen van definities of uitzoeken wat omschrijvingen in de praktijk betekenen?

Als we wat nauwkeuriger kijken, is nog een aantal verschillen van mening te onderscheiden over wat organisatiecoaching inhoudt. Komt de genoemde omschrijving van Breuer bijvoorbeeld overeen met die van Van den Boomen en Sybesma (waarop o.a. Ruijters in haar bijdrage voortborduurde)? De Roos vat hun omschrijving in zijn bijdrage als volgt samen: volgens Van den Boomen en Sybesma (2015) is 'organisatiecoaching een relatief nieuw beroep dat zich richt op het begeleiden van organisatieontwikkeling van binnenuit. Het gaat daarbij om het faciliteren van bottom-upleerprocessen binnen organisaties en het versterken van het leervermogen van organisaties zelf'. Zij leggen volgens De Roos de nadruk op organisatieleren en het begeleiden van leerprocessen, die zich idealiter op alle niveaus van de organisatie zouden moeten voltrekken.

Mogelijk gaat het hier inderdaad om hetzelfde als waar Breuer het over heeft, maar hier zijn zeker ook accentverschillen te ontdekken. Zo benadrukken Van den Boomen en Sybesma in hun omschrijving dat processen van collectieve betekenisgeving vooral bottom-up plaatsvinden. Terwijl de omschrijving van Breuer allerlei processen toelaat; dus zowel top-down als bottom-up.

Is een dergelijk verschil relevant voor de ontwikkeling van organisatiecoaching? Het risico van al te veel scherp-slijperij is dat een (jarenlange) strijd ontstaat over definitiekwesties. Wellicht is dat onvermijdelijk, maar wat ons betreft is het meer de moeite waard om te onderzoeken of verschillende manieren van kijken naar organisatiecoaching in specifieke situaties ook tot verschillende wijzen van handelen leiden. In die zin lijkt het vruchtbaar om het gesprek minder te richten op wat organisatiecoaching is, maar het vooral te hebben over wat een organisatiecoach in de praktijk doet.

Coaching van (onderdelen van) organisaties of executive coaching binnen een organisatie?

Tegenover de brede opvatting van organisatiecoaching van Breuer e.a. als coaching van verschillende groepen binnen organisaties of een organisatie als geheel, staat de opvatting van Burger. Zij richt zich op executive coaching ofwel coaching van de top van de organisatie. Dat lijkt op een vorm van coaching gericht op specifieke individuen binnen een specifieke organisatiecontext. Dat is een opvatting van organizational coaching die in het Angelsaksische taalgebied wordt gehanteerd (zie o.a. Bianco-Mathis, Roman & Nabors, 2008).

Maar, zo stelt Burger, omdat het bij executive coaching niet alleen gaat om vraagstukken over de persoon van de bestuurder, maar ook over 'diens specifieke rol in de organisatie, hoe de bestuurder zich verhoudt tot het directie- of bestuursteam en over de

invloed op de organisatie', zijn executive coaches tevens organisatiecoaches. Een executive coach dient daarom volgens haar niet alleen te beschikken over inzicht in psychologische processen, maar ook in 'groepsdynamische, systemische, organisatiekundige, bedrijfskundige en veranderkundige processen'.

Het wordt niet helemaal duidelijk wat een executive coach (of organisatiecoach?) vervolgens met die inzichten geacht wordt te doen. Wellicht zou Burger stellen: een bestuurder 'liefdevol confronteren' met zijn opvattingen over organiseren en veranderen? Ons lijkt dat er dan nog steeds sprake zou zijn van individuele coaching (zie o.a. Van den Boomen, Hoonhout & Merkies, 2004). Maar het lijkt de moeite waard in gesprek te gaan binnen de professionele gemeenschap over de vraag in hoeverre deze opvatting gedeeld wordt.

Stimuleren van leerprocessen impliciet houden of een leeromgeving ontwerpen gericht op beoogd leren?

In publicaties van organisatieadviseurs lijkt de leerfunctie gaandeweg van de agenda verdwenen te zijn (Kloosterboer & Sterk, 1994). Dat geldt zelfs voor procesadviseurs: Schein had het eind vorige eeuw nog expliciet over leren, maar dat woord komt in zijn laatste publicaties nauwelijks meer voor (zie o.a. Schein, 2000, 2016). Leren wordt daarmee impliciet.

Ruijters benadrukt juist het belang van beoogd leren voor organisatieontwikkelaars. Volgens haar is het beeld van wat leren nu eigenlijk is, de laatste jaren flink opgerekt. De smalle interpretatie van leren als opleiden is volgens haar verlaten en collectieve, impliciete en werkgerelateerde vormen van leren en ontwikkelen hebben een plek gevonden in theorie en praktijk. Met deze verbreding nemen de mogelijkheden toe, maar wordt het kiezen van de juiste interventie volgens haar niet gemakkelijker: 'Het blijkt niet eenvoudig om in het fijnmazige doolhof dat de leertheorie vormt, je weg te vinden.

Er staan geen richtingwijzers die leiden langs het onderwerp (leiderschap, samenwerken of projectmatig werken), de context (ziekenhuis of school) en de aard van de vraag (opdoen van kennis,

nieuwe methode, lager in de organisatie leggen van eigenaarschap), om uit te komen bij de leertheoretische uitgangspunten die je in een specifieke geval het beste zou kunnen hanteren. De beelden van wat leren is zijn dus wel opgerekt, maar het vraagstuk hoe de goede interventie op de goede plek te krijgen is er alleen maar groter door geworden.'

Volgens Ruijters is het voor organisatiecoaches cruciaal om 'betekenisvolle onderscheidingen in leren ook onderscheidend vorm te geven en daarmee meer diversiteit in ontwikkelstrategieën te realiseren'. Daarmee plaatst zij het ontwerpen van een leeromgeving expliciet op de agenda van de organisatiecoach. Het lijkt ons zeer de

De artikelen bieden belangrijke aandachtspunten voor professionele begeleiders, opleiders en onderzoekers

moeite waard om de abstracte begrippen vanuit de leertheorie te vertalen naar concrete aanwijzingen voor het handelen van organisatiecoaches.

Bijdragen alleen op organisatieniveau of ook op maatschappelijk niveau?

De Roos plaatst zich in zijn bijdrage over Duitstalige stemmen ergens tussen de posities van Burger en Breuer in: hij heeft het in zijn bespreking van Duitstalige auteurs zowel over coaching binnen organisaties, als over coaching van organisaties. In Duitsland heeft men het overigens niet zozeer over organisatiecoaching maar, vanuit de achtergrond van de begeleidingsmethode supervisie, over organisatiesupervisie: 'In der Organisationssupervision geht es insbesondere um die Beachtung, Reflexion, Bedeutungssuche und Bearbeitung aller institutionellen Prozesse, die in der von Organisationen beauftragten Dienstleistung relevant sind.'

Organisatiesupervisie kan, net als organisatiecoaching, op alle niveaus worden aangeboden: 'aan leidinggevendenden net zo goed als aan uitvoerenden, aan teams en aan hele afdelingen', waarbij het steeds gaat om 'Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Organisation und (...) der Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens'. Daarmee staat ethiek expliciet op de agenda van de professionele begeleider. De meeste auteurs hebben het daar niet over; op Breuer na, die de positief-humanistische achtergrond van coaching beschrijft.

Maar De Roos ijvert voor een breder perspectief. Hij voegt eraan toe dat coaches van de oosterburen kunnen leren dat zij zich ook inhoudelijk om de kwaliteit van het arbeidsbestaan dienen te bekommeren. In Nederland en Vlaanderen doet ook Vandamme (2014) een appel om dit spoor van wat hij 'het grotere geheel' noemt expliciet in de begeleiding te betrekken.

Wij vragen ons af: in hoeverre dient een organisatiecoach kleur te bekennen en positie te kiezen op maatschappelijk niveau of, zoals De Roos stelt, 'ook zelf als politiek subject op te treden'?

Interne discussie voeren tussen professionals of dialoog met de buitenwereld?

Het beeld dat Homan schetst van organisatiecoaching, is ontleend aan de beelden van de actanten op het gebied van organisatiecoaching zelf. Hij schrijft: 'Illustratief in dit verband is de relatie met potentiële opdrachtgevers. Die moeten de durf hebben om met organisatiecoaching aan de slag te gaan. Maar het is natuurlijk de vraag of die opdrachtgevers dat ook zo zien.'

Het perspectief van de opdrachtgever blijft in de diverse bijdragen grotendeels buiten beeld. Dat is opmerkelijk. Zitten opdrachtgevers wel op organisatiecoaches te wachten? Wat dat betreft is ook de kritische kanttekening van Halbertsma en Takacs (2016) relevant: zij hebben het liever over een bedrijfscoach dan over een organisatiecoach; een generalist die een opdrachtgever heeft vanuit de lijn van de organisatie (en dus niet vanuit de staf), die de vraag van de klant centraal kan stellen (in plaats van het eigen aanbod), die vanuit een persoonlijke relatie met de klant verschillende rollen kan

vervullen (maar niet te snel in een oplossingsmodus schiet, zeker niet bij aanvang van een traject) en die samenwerkt in een multidisciplinair netwerk van experts (opleiders, trainers, adviseurs en onderzoekers).

Wat ons betreft is echter nog niet erg helder waar een opdrachtgever in deze tijd op zit te wachten; dat vraagt om nader onderzoek.

Hoe nu verder met organisatiecoaching?

Dit themanummer biedt een aantal belangrijke aandachtspunten, die we hierna samenvatten voor professionele begeleiders, opleiders en onderzoekers.

Aandachtspunten voor professionele begeleiders

De Ronde e.a. concluderen dat het weinig zin heeft om een gereedschapskoffer van ‘als dit, doe dan dat’-interventies te ontwikkelen: ‘Veeleer komt het aan op een vorm van praktische wijsheid – Homan (2015) spreekt van phronesis – die een diep sociaal karakter heeft.’ Die praktische wijsheid kan volgens hen ‘niet zomaar van buitenaf voorspelbaar gestuurd worden’.

Maar organisatiecoaches kunnen wel een stimulans bieden, om die praktische wijsheid te ontwikkelen. Zij kunnen hun handelen in de praktijk verrijken door:

- een systeemvisie te hanteren (Breuer, Moeskops);
- gebruik te maken van positief-waarderende benaderingen (Breuer, Beentjes);
- eigenaarschap te laten liggen binnen het systeem zelf (Beentjes);
- eigen betekenisgeving te stimuleren (Breuer, Beentjes);
- diversiteit in ontwikkel- en leerstrategieën te realiseren (Ruijters);
- meervoudig partijdig te zijn (Breuer, Moeskops);
- parallelprocessen te herkennen (Moeskops);
- te werken met emoties van jezelf als instrument (Moeskops, Burger);
- dilemma's te hanteren (Moeskops, Burger);
- spelsimulaties in te zetten (De Ronde e.a.).

Aandachtspunten voor opleiders

Opleidingen op het terrein van coaching en adviseren kunnen hun curriculum op basis van de bijdragen kritisch onder de loep nemen, aan de hand van de volgende vragen:

- Bestaat er voldoende aandacht voor (executive) coaching binnen de opleidingen voor organisatieadviseurs? (Burger)
- Is er binnen coachingsopleidingen voldoende aandacht voor de organisatie en de bredere context waarin de cliënten werken? (Burger)
- In hoeverre bieden de opleidingen concreet houvast voor het inrichten van een leeromgeving, en met name voor het stimuleren van collectieve leerprocessen? (Ruijters)

- In hoeverre besteedt de opleiding expliciet aandacht aan ethiek, in de zin van de maatschappelijke bijdrage die een afgestudeerde van de opleiding levert? (De Roos)

Aandachtspunten voor onderzoekers

Ook voor onderzoekers is aan de bijdragen een aantal onderzoeksrichtingen te ontleen:

- Welke vergelijking is te maken tussen het actornetwerk rondom organisatiecoaching en ander actorennetwerken (bijvoorbeeld het actantennetwerk in termen van het gedachtegoed van Latour)? (Homan)
- Wat is de eigen ‘body of knowledge’ van organisatiecoaches (in vergelijking met die van organisatieadviseurs)? (Burger)
- Wat doen organisatiecoaches concreet in de praktijk? Op grond van welke overwegingen? En wanneer is daarbij sprake van kwaliteit? (Van den Boomen & Breman)
- Wat is de markt voor organisatiecoaching? Om wat voor soort vraagstukken gaat het? Bij wat voor soort organisaties? Met welke doelen? En met welke resultaten? (Van den Boomen & Breman)

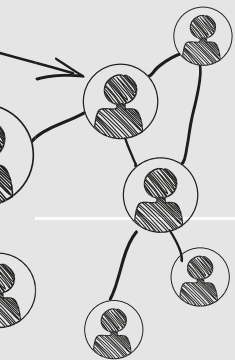
Tot besluit

Graag gaan we met de professionele gemeenschap nader in gesprek over organisatiecoaching als nieuw perspectief. Opmerkingen, vragen en aanvullingen zijn welkom! ■

Literatuur

- Bianco-Mathis, V., Roman, C. & Nabors, L. (2008). *Organizational coaching. Building relationships and programs that drive results*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Boer, M., Hoonhout, M. & Oosting, J. (red.) (2015). *Supervisiekunde meerperspectivisch*. Deventer: Vakmedianet.
- Boomen, F. van den & Jaarsveld, J. van (red.) (2011). *Organisatiecoaching in de praktijk. Leren verlangen naar de zee*. Neer: Kloosterhof.
- Boomen, F. van den & Sybesma, M. (2015). Stimuleren van collectieve leerprocessen. Master Organisatiecoaching Haagse Hogeschool. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 4 (2), 38-40.
- Boomen, F. van den, Hoonhout, M. & Merckies, R. (2004). *Professionele dilemma's van de coach. Het maken van verantwoorde keuzen*. Soest: Nelissen.
- Bushe, R. & Marshak, R. (Eds.) (2015). *Dialogic organization development. The theory and practice of transformational change*. Oakland: Berrett-Koehler.
- Gallway, W.T. (2000). *Spelenderwijs werken*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Halbertsma, L. & Takacs, B. (2016). Organisatiecoaching. De bedrijfscoach als generalist. *Tijdschrift voor Coaching*, 12, 81-86.
- Homan, Th. (2013). *Het et-cetera principe. Een nieuw perspectief op organisatieontwikkeling*. Den Haag: Academic Service.
- Homan, Th. (2015). Wil de echte groep dan nu ontstaan? Een complexiteitsperspectief op begeleidingskunde. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 4 (1), 2-10.

- Kloosterboer, P. & Sterk, R. (1994). Situationeel organiseren. *Mens en Organisatie*, 48, 25-40.
- Schein, E. (2000). *Procesadvisering. Over de ondersteunende rol van de adviseur en de samenwerking tussen adviseur en cliënt*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Schein, E. (2016). *Humble consulting. How to provide help faster*. Oakland: Berrett-Koehler.
- Stacey, R.D. (2001). *Complex responsive processes in organizations*. Londen: Routledge.
- Vandamme, R. (2014). *Handboek ontwikkelingsgericht coachen. Het vorkmodel als leidraad*. Mortsel: Het Ontwikkelingsinstituut.
- Whitmore, J. (2003). *Succesvol coachen*. 7e dr. Soest: Nelissen.



Drs. F. van den Boomen is zelfstandig organisatiecoach te Amsterdam en tevens hoofddocent en onderzoeker bij de Masteropleiding Organisatiecoaching van de Haagse Hogeschool. E-mail: info@fervandenboomen.nl.



Dr. P. Breman is eigenaar van en organisatieadviseur bij Breman Management Consultants te Lelystad en hoofddocent bij de Masteropleiding Organisatiecoaching van de Haagse Hogeschool. Hij is tevens redactielid van dit tijdschrift. E-mail: bremantpaul@gmail.com.



Auteur