

Stimuleren van collectieve leerprocessen

MASTER ORGANISATIECOACHING HAAGSE HOGESCHOOL

Fer VAN DEN BOOMEN en Marijke SYBESMA

INLEIDING De opleiding tot organisatiecoach op het niveau van een professionele master is uniek in ons land, maar sluit inhoudelijk aan bij een vakgebied dat in de Verenigde Staten en in Scandinavië veel meer bekendheid geniet: dat van 'organizational development', met een duidelijke focus op organisatieleren. Organisatiecoaching in Nederland is een relatief nieuw beroep dat zich richt op het begeleiden van organisatieontwikkeling van binnenuit. Het gaat daarbij om het faciliteren van 'bottom-up'-leerprocessen binnen organisaties en het versterken van het leervermogen van organisaties zelf.

Organisatiecoaching is te zien als een volgende stap voor individuele en teamcoaches die hun professionele ontwikkeling uitbreiden in de richting van de context waarin hun klanten zich bevinden.

TUSSENRUIMTE In de praktijk begeven vele professionele begeleiders zich op dit ge-

bied. Het gaat om het tussengebied van enerzijds professionele ontwikkeling zoals die traditioneel vanuit human resource development (HRD) wordt vormgegeven (zoals opleiden, trainen en coachen) en anderzijds verandermanagement (strategie bepalen en deze 'top-down' implementeren, inclusief de daarvoor noodzakelijke gedragsverandering). Het probleem van HRD is dat individueel leren niet hoeft te leiden tot collectief leren; een hele laag binnen de organisatie 'op cursus' sturen leidt meestal wel tot persoonlijke ontwikkeling, maar niet automatisch tot een collectief leerproces. Het probleem van

Drs. F. van den Boomen is organisatiecoach, opleider en onderzoeker, onder meer bij de Master OrganisatieCoaching van de Haagse Hogeschool. E-mail: info@fervandenboomen.nl.

Drs. M. Sybesma is docent en onderzoeker bij de Master OrganisatieCoaching van de Haagse Hogeschool.

verandermanagement is dat er iets heel anders geleerd kan worden dan wat van boven beoogd werd, zoals hakken in het zand zetten, ja zeggen en nee doen, en leren bukken totdat de reorganisatie weer is overgewaaid.

Organisatiecoaches richten zich op het begeleiden van collectieve leerprocessen op het niveau van de organisatie als geheel. Dus niet alleen op leren in groepen, maar ook op het leren van de directie, tussen afdelingen en zelfs binnen de keten. Bij organisatiecoaching zit het hele systeem 'aan tafel', waarbij de systeemgrenzen diffuus zijn - en bovendien tijdens een traject nog kunnen verschuiven.

UITDAGINGEN De competenties die voor dit beginnende beroep ontwikkeld zijn, komen rechtstreeks voort uit de competentieprofielen voor individuele coaching en teamcoaching. Bij de coachopleidingen van de Haagse Hogeschool wordt van oudsher veel aandacht besteed aan de organisatiecontext waarbinnen individueel leren en teamleren gestalte krijgt. Wat in organisaties moet en mag, verschilt per context: de Jeugdzorg vraagt iets anders van medewerkers dan een bank. Als individuele coach kun je, na meerdere klanten vanuit een team, op een gegeven moment mogelijk beter overgaan op teamcoaching. Zo kun je vanuit teamcoaching ook betrokken raken bij de ontwikkeling van de organisatie (bijvoorbeeld bij de invoering van resultaatverantwoordelijke teams).

De organisatiecoach zet als het ware een volgende stap naar het grotere systeem: ook structuur, leiderschap en cultuur komen daarbij nadrukkelijk in beeld, maar bijvoorbeeld ook wat de meerwaarde van de organisatie is voor de klant. Tegelijkertijd

blijven de uitgangspunten van coaching overeind, bijvoorbeeld door een vraag te stellen als: hoe staat het hier eigenlijk met het eigenaarschap? Daarin kan een klassieke bureaucratie (waarvan er steeds minder overblijven) sterk verschillen van een meer diffuus samenwerkingsverband (waarvan er steeds meer ontstaan).

UITBREIDEN BEKWAAMHEID De twejarige master biedt de professional verschillende zienswijzen om manieren te herkennen waarop verschillende groepjes binnen de organisatie betekenis geven aan wat er in de organisatie gebeurt of zou moeten gebeuren (de verschillende 'communities' binnen een organisatie). Deelnemers aan de master leren om op een waarderende manier aan te sluiten bij die eigen betekenisgeving, door deze als uitgangspunt te nemen en niet te benaderen als iets dat 'anders' is of zelfs 'weg' moet. Mensen gaan immers in de regel niet naar hun werk om de boel eens lekker in het honderd te laten lopen.

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? Gaandeweg verwerven de organisatiecoaches in de opleiding concreet houvast om collectieve leerprocessen op allerlei manieren bloot te leggen, te versnellen en (naar boven toe of over afdelingen heen) uit te breiden.

Er is bij het stimuleren van collectieve leerprocessen niet één manier van interveniëren die in elke context werkt. Organisationscoaching vraagt juist om, samen met het klantsysteem, uitzoeken wat in de specifieke situatie mogelijk kan wer-

ken. Organisatiecoaches hanteren daarbij een integratieve focus. Ze sluiten aan bij wat er speelt, werken vraaggestuurd, interactief en pragmatisch aan concreet gedrag, en dat liefst direct 'on the job', maar zo nodig soms ook op een plek buiten de organisatie.

Van een professionele organisatiecoach mag je verwachten dat deze multidisciplinair kan kijken en handelen: vanuit inzichten van organisatiekunde, andragogie, psychologie, bedrijfseconomie, sociologie en onderwijskunde. Bovendien kan een organisatiecoach de keuzes die hij daarin maakt onderbouwen, met behulp van wetenschappelijke theorie. Daarin schuilt zijn professionaliteit.

TOEKOMSTIGE ROLLEN Organisatiecoaches ontwikkelen tijdens de master een deskundigheid in het begeleiden van collectieve leerprocessen, maar beperken hun bijdrage daar niet toe. Ze treden ook op als adviseur van het inrichten van een leeromgeving voor de organisatie. Daarin zijn zij immers, anders dan de meeste organisatieadviseurs, bij uitstek deskundig. Dat betekent ook dat een organisatiecoach kan optreden als communicatieve mede- tegensteller van het management, bijvoorbeeld door ook de door hen feitelijk

gehanteerde leiderschapstijl bespreekbaar te maken.

Het soms zeer complexe krachtenveld waarin organisatiecoaches opereren, vraagt tevens om ethisch zorgvuldig kunnen handelen. Hoewel ook een individuele coach zich kan laten gebruiken - of misbruiken? - om het maximale uit medewerkers te halen, is voor organisatiecoaches het gevaar om handlanger van de directie te worden nog groter: hoe zorgen we ervoor dat we niet bijdragen aan een nog diepgaandere beheersing van medewerkers, maar juist aan het versterken van de autonomie? Een eenvoudige vraag, maar wel eentje die zich lastig laat beantwoorden.

Behalve een begeleidings- en adviesrol hebben organisatiecoaches nog een derde rol: die van onderzoeker. Ze doen namelijk ook, in het kader van hun masterthesis, praktijkgericht onderzoek binnen een organisatie; een rol die binnen masteropleidingen in belang is toegenomen. Deze stimuleert deelnemers om hun bijdrage systematisch te doordenken en hen te laten bijdragen aan het vakgebied zelf. Een hele uitdaging voor professionals die hun hersens willen laten kraken!



LITERATUUR

- Boomen, F. van den & Jaarsveld, J. van (red.) (2011). *Organisatiecoaching in de praktijk. Leren verlangen naar de zee*. Neer: Kloosterhof.
- Halbertsma, L. & Bosse, P. (2013). *De impact van organisatiecoaching 01. Het definiëren van het speelveld*. Internet: www.hrzone.nl [28 april 2015].
- Ruijters, M. & Veldkamp, I. (2012). *Drie vormen geven aan organisatieontwikkeling*. Deventer: Kluwer.