

## 13 Organisatiecoaching

### *Opschalen van de coachrol naar het grotere systeem*

Fer van den Boomen

Het is een mooie, zomerse namiddag in 2007 als een aantal coaches en adviseurs, van wie de meesten ook opleiders zijn, elkaar treffen op het landgoed van Nyenrode Business Universiteit. Gesproken wordt over nieuwe ontwikkelingen in het coachvak.

Zowel coaches als adviseurs blijken zich soms wat over het randje van hun oorspronkelijke vakgebied te begeven. Coaches bemoeien zich in toenemende mate ook met de context waarin hun klanten werken, bijvoorbeeld omdat het hen opvalt dat ze wel erg veel medewerkers krijgen die worstelen met eenzelfde problematiek, zoals met werkdruk of zelforganisatie. Organisatieadviseurs zetten omgekeerd graag coachtechnieken in omdat die zo goed werken, maar merken dat hun oorspronkelijke vak daardoor ook verandert. Beide beroepsgroepen betreden al experimenterend een nog wat onbekend tussengebied: wat zij doen, is niet meer echt coaching, maar toch ook weer geen klassieke advisering. Ik geloof dat het Marijke Lingsma is die tijdens deze bijeenkomst voor het eerst het woord ‘organisatiecoaching’ gebruikt. Op dat moment een nieuwe term.

Enkele deelnemers aan het gesprek besluiten om eens op te schrijven wat zij in dat tussengebied doen, onder wie enkele auteurs van dit boek: Jaap Schaveling, Gertjan Schuiling en ikzelf. Dat leidt tot het boek *Organisatiecoaching in de praktijk*. Marijke Sybesma geeft aan dat ze bij de Haagse Hogeschool een vervolg gaat geven op de post-bacheloropleidingen voor individuele coaching en teamcoaching. Dat initiatief mondt uit in een heuse master Organisatiecoaching. Bij de ontwikkeling van die master zijn ook andere auteurs van dit boek betrokken: Sijtze de Roos, Marcel Hoonhout, en Allard de Hoop. Zelf ben ik inmiddels op uitnodiging van Marijke ook aan deze master verbonden.

## 13.1 Inleiding

Organisatiecoaching heeft sinds die mooie zomermiddag een duidelijke maatschappelijke positie verworven. Organisatiecoaches manifesteren zich op de markt voor organisatieverandering. Regelmatig verschijnen in vaktijdschriften publicaties over organisatiecoaching. Vakorganisaties ontwikkelen een apart register voor begeleiders van organisaties. Ook zijn er verschillende opleidingen op het gebied van organisatiecoaching, meestal op post-bachelorniveau, en dus ook een op masterniveau.

Ik beschrijf organisatiecoaching in dit hoofdstuk als uitdaging voor coaches. Om te verhelderen wat ik als uitdaging zie, sluit ik eerst aan bij coaching als ‘een doelgerichte methode van begeleiden van leren, gericht op het zelfstandig functioneren van individuen en teams binnen een specifieke organisatiecontext’ (Van den Boomen, Merkies & Hoonhout, 2004). Bij individuele coaching en bij teamcoaching is de organisatie dus context voor het handelen van de coach. Dat vraagt van een coach een zekere sensitiviteit voor invloeden vanuit die organisatie op een coachtraject. De organisatiesensitiviteit van een coach betreft hoe de context zowel beperkend als mogelijkmakend is: met welke eisen van de organisatie heeft een klant rekening te houden? Maar ook: hoe kan de organisatie van betekenis zijn voor het leren? En ten slotte: kan een klant ook iets aan de organisatie veranderen?

Bij organisatiecoaching is de organisatie meer dan een context voor coaching: de organisatie is zélf de klant. ‘Organisatiecoaches richten zich op het begeleiden van collectieve leerprocessen op het niveau van de organisatie als geheel: 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 ook)’ (Van den Boomen & Sybesma, 2015). Als algemene omschrijving van organisatiecoaching kan dienen dat die zich bezighoudt 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’ (Breuer, 2016).

Begeleiden op organisatieniveau betekent voor individuele coaches en teamcoaches dat zij hun activiteiten opschalen naar het grotere systeem: dat van de organisatie, waarbij de maatschappij de context vormt. Dat blijkt in de praktijk een hele uitdaging. In het hiernavolgende verhelder ik wat coaches op het niveau van de organisatie als houvast kan dienen.

## 13.2 Organisatiecoaching als nieuwe rol

In een themanummer van *M&O* over organisatiecoaching (Van den Boomen & Breman, 2016) blikt Thijs Homan terug op de wordingsgeschiedenis van organisatiecoaching. Hij vraagt zich af wat inmiddels de eigen identiteit van organisatiecoaching is: is die te vergelijken met de identiteit van een jongvolwassene die alsmaar zoekende blijft, en een nomadisch bestaan leidt? Of – zo vraagt hij zich wat retorisch af – durft organisatiecoaching écht haar plaats in te nemen en organisatiecoaching te zijn (met als gevolg dat er hier en daar nog wat gewied en gesnoeid zal moeten worden)? (Homan, 2016).

Ik vraag me af of het zinvol is om de identiteit van organisatiecoaching als een vastomlijnd iets op te vatten, als een vakgebied met een eigen ‘body of knowledge’ en een afgeschermd beroepsregister. Organisatiecoach is volgens mij niet echt een beroep met een zelfstandig kennisdomein, zoals een arts, een advocaat of een wetenschapper dat is. Organisatiecoaching heeft een hybride karakter. In een Volatiele, Onzekere, Complexe en Ambivalente (VOCA) wereld is het ook niet vruchtbaar om problemen te benaderen vanuit een enkele afgebakende professie. Kunnen we een organisatiecoach ook zien als iemand die een specifieke rol vervult? Een rol die, als deze op professionele wijze wordt ingevuld, heel goed past bij wat er in de huidige tijd nodig is om organisaties te ontwikkelen?

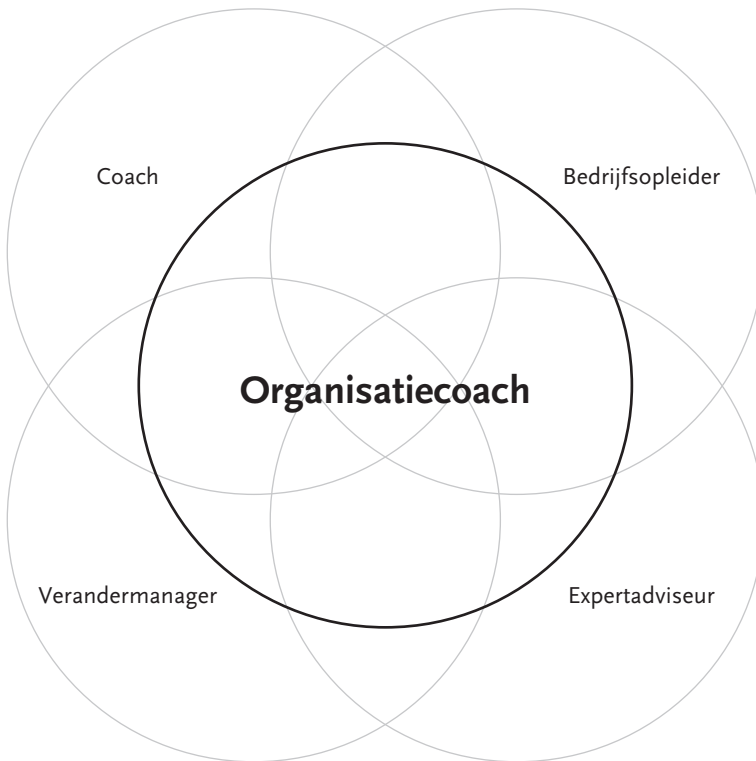
De interessante vraagstukken die voor organisaties aan de orde zijn, zijn wat mij betreft niet de tamme, maar juist de ‘wicked problems’ (Rittel & Webber, 1973). Voor zulke problemen bestaan geen eenvoudige oplossingen. Eerder gaat het om problemen waarbij de vraag is wat het probleem eigenlijk is (en voor wie dan), en of de oplossing ervan – als die al bestaat – wel nastrevenswaardig is. Vaak gaat het in organisaties ook om complexe problemen, waar meerdere partijen op verschillende niveaus bij betrokken zijn, en die gevoelsmatig ervaren kunnen worden als een ‘taai vraagstuk’ (Vermaak, 2015). Bijvoorbeeld kan de directie van een organisatie zich afvragen: hoe kunnen we klantgerichtheid in de organisatie daadwerkelijk invulling geven? Hoe kunnen we de zelforganisatie wél laten slagen? Of: hoe kunnen we met ons bedrijf meer maatschappelijke verantwoordelijkheid gaan nemen?

Een organisatiecoach richt zich op dit soort complexe organisatievraagstukken. Dat vraagt van een organisatiecoach de bereidheid om het bekende pad (‘the solid ground’) te verlaten en zich in een wat moerassig gebied (‘the swamp’) te begeven. De metafoer van het moeras benadrukt de moeilijkheid die je als professional tegemoet treedt als je jezelf tot de lastige, maar juist belangwekkende en interessante vraagstukken van organisaties wilt verhouden (Schön, 1983). Liever dan praten over wat organisatiecoaching ‘is’,

kan de professionele gemeenschap de aandacht wat mij betreft beter richten op wat een organisatiecoach 'doet'.

Organisatiecoaching is dan te zien als een professionele activiteit van iemand die een specifieke rol inneemt bij organisatieverandering: een rol die niet meer zozeer alleen tussen coaching en advisering in te positioneren is. Binnen de master Organisatiecoaching wordt het innemen van een rol als organisatiecoach gezien in een gebied tussen maar liefst vier verschillende rollen in: tussen een rol als coach, bedrijfsopleider, expertadviseur en verandermanager.

Hierna loop ik deze vier rollen een voor een na en formuleer ik de overeenkomsten en verschillen met organisatiecoaching. In wat overeenstemt en in wat contrasteert met deze aanpalende rollen toont zich de eigen identiteit, of zo je wilt: eigen inkleuring, van wat een organisatiecoach doet (Bjorkeng et al., 2007).



Figuur 12.1 De rollen van de organisatiecoach

1. Net als (individuele en team-) *coaches* gaan organisatiecoaches interactief te werk, sluiten zij aan bij wat er speelt, en werken zij vraaggestuurd (Halbertsma & Bosse, 2013). Coaches lopen in hun werk echter vaak tegen systeemgrenzen aan: de organisatie is niet slechts een context voor individuele ontwikkeling, maar kan ook zélf het probleem vormen (Van den Boomen & Sybesma, 2015). Dan kan een professionele begeleider onbedoeld bijdragen aan de instandhouding van een slecht functionerend of zelfs ziekmakend systeem (De Roos & De Ruijter, 2018). Organizatiecoaches zetten inzichten vanuit organisatiekunde (zoals over structuur, cultuur, leiderschapsstijl en markt) en veranderkunde gericht in om de dynamiek van organiseren, veranderen en leren te beïnvloeden (Van den Boomen, 2018). Zij zoeken daarbij niet alleen naar oplossingen ‘off the job’, maar richten zich pragmatisch op concreet gedrag, liefst direct ‘on the job’ (Halbertsma & Takacs, 2016) dat bestaande organisatiepatronen kan doorbreken (Ardon, 2009).
2. Net als *bedrijfsopleiders* adviseren organisatiecoaches over een passende leerarchitectuur (Deen, Rondeel & Kessels, 2017). Opleiders richten zich vooral op het (aan)leren van ander gedrag, maar worstelen ermee dat als individuen zichzelf ontwikkelen er niet *automatisch* iets op organisatieniveau verandert: de transfer van het geleerde naar anders met elkaar samenwerken in de alledaagse praktijk blijft een lastige kwestie (Arets & Heijnen, 2008). Daarvoor dienen voorwaarden te worden geschapen. Organizatiecoaches zoeken wel naar het inrichten van een begeleidingstraject dat leerprocessen kan versnellen, maar sturen niet een hele laag binnen de organisatie ‘op cursus’. Eerder richten zij de aandacht op de werkplek als leerplek, of houden ze zich met productinnovatie binnen de organisatie bezig (Ruijters & Veldkamp, 2012). Daarbij gaan ze op zoek naar mogelijkheden voor collectief leren (anders leren samenwerken, mogelijk ook tussen verschillende hiërarchische niveaus of over afdelingen heen) (Ruijters, 2017). Hoe een begeleidingstraject er uiteindelijk uitziet, zoeken zij steeds samen uit met de betrokkenen: die weten zelf namelijk het beste wat in hun situatie gaat werken.
3. Net als *expertadviseurs* (Blok, 1981) houden organisatiecoaches zich ook bezig met het uitbrengen van een inhoudelijk kwalitatief advies. Maar expertadviseurs kunnen ertegenaan lopen dat hun rapporten onder in een la verdwijnen (Weggeman, 2003). Implementatie van hun waardevolle adviezen blijft dan achterwege, of gebeurt onvoldoende. Organizatiecoaches zijn, net als expertadviseurs in staat om te adviseren over wat nodig is om met een organisatievraagstuk aan de slag te gaan, maar houden daarbij voeling met de beweegredenen van mensen om te doen wat zij doen, hebben oog voor wat de winst ervan is, voor wat het – mogelijk vastzettend – patroon is dat erdoor ontstaat in het grotere geheel. Zij zoeken naar wat in deze situatie een

hefboom voor verandering kan zijn, zodat een oplossing niet ‘meer van hetzelfde’ oplevert, maar het ongewenste patroon doorbreekt (Schaveling, Bryan & Goodman, 2012). Om scherp te krijgen wat er kan, treden organisatiecoaches op als volwaardige gesprekspartners van de directie (Maister, 2002) en zijn zij in staat om op dat niveau niet alleen communicatieve medespeler te zijn, maar ook het nodige tegenspel te bieden.

4. Net als *verandermanagers* kijken organisatiecoaches naar de organisatie als geheel (Ten Have, Ten Have & Janssen, 2010). Zij richten zich daarbij echter niet alleen op zichtbare processen binnen de organisatie, maar ook op de wisselwerking tussen de bovenstroom en de onderstroom binnen de organisatie (Van Es, 2013). *Verandermanagers* worstelen er namelijk mee dat medewerkers een geplande verandering met hun gedrag kunnen maken of breken: in termen van leren kan er namelijk iets heel anders geleerd worden dan wat door de directie bedoeld wordt (bijvoorbeeld: hakken in het zand zetten, ‘ja’ zeggen en ‘nee’ doen, leren bukken totdat de reorganisatie weer is overgewaaid). De vraag is dan of de beoogde verandering wel tot stand komt (Homan, 2013). *Organisatiecoaches* leiden geen organisatieverandering van bovenaf (of van buitenaf), maar begeleiden organisatieontwikkeling van binnenuit. Dus niet alleen daarover praten, maar ook anders gaan doen: daadwerkelijk faciliteren van ‘bottom-up’ verander- en leerprocessen binnen organisaties, versterken van het leer- vermogen binnen organisaties en bevorderen van een cultuur van leren en ontwikkelen voor iedereen (Kegan & Lahey, 2017). 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. In en door deze veranderende praktijken verandert ook het systeem (Boersma, Berends & Weggeman, 2003).

Waarde toevoegen als organisatiecoach betekent bijdragen aan collectieve leerprocessen in een verandervraagstuk dat ertoe doet, ergens in het tussengebied van deze vier rollen. In dat tussengebied is sprake van een beloftevol perspectief: een perspectief op door- gaande organisatieverandering.

### 13.3 Eigen kleur van organisatiecoaching

Organisatiecoaching bouwt, behalve op supervisie en coaching, door op het gedachte- goed van Organization Development (ofwel OD). Aan OD liggen waarden ten grondslag als (Breuer, 2016):

- focus op de lange termijn;
- aandacht voor een veelheid aan processen;
- tijd nemen voor reflectie op ervaringen om daarvan te kunnen leren;
- het belang van dialoog;
- respect voor verscheidenheid aan opvattingen;
- zoeken naar samenwerking;
- onderkennen van gevoelens;
- bijdragen aan ‘empowerment’ van belanghebbenden;
- nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid;
- transparantie over de bijdrage van de begeleider.

Deze waarden komen binnen de dominante managementcultuur minder tot hun recht, maar vormen bij organisatiecoaching een belangrijk uitgangspunt. Organizatiecoaching is daarmee te zien als tegenhanger tegen de soms grote druk van allerlei dwingende processen en systemen binnen organisaties (Moor, 2012).

Kern van het werk van organisatiecoaches is begeleiden op het grensvlak van individuele ontwikkeling en organisatieontwikkeling. Op dat grensvlak pogen organisatiecoaches steeds op een ondersteunende, stimulerende en prikkelende manier met de betrokkenen zelf aan de slag te gaan om tot werkbare oplossingen te komen (presteren). En tegelijkertijd ook zelfsturing en leervermogen tot ontwikkeling te brengen (leren).

De focus op leren impliceert dat organisatiecoaches hun aandacht erop richten dat de klant zelf oplossingen vindt voor de eigen problemen, of zichzelf de gevonden oplossingen eigen maakt. Dat vergroot de kans dat de klant de oplossingen ook zelfstandig kan voortzetten als de organisatiecoach weer weg is. Of dat hij van die oplossingen afwijkt als ze niet langer passend zijn (bijvoorbeeld omdat de omstandigheden wijzigen). In dat geval vergroot de klant het eigen leervermogen om nieuwe onverwachte situaties het hoofd te kunnen bieden.

Zoals de organisatie voor individuele coaches en teamcoaches de context is, is de maatschappij waarin de organisatie opereert de context van een organisatiecoach. Daarmee vormt de maatschappelijke omgeving ook een belangrijk ijkpunt voor het handelen van een organisatiecoach. In die zin kan een organisatiecoach bestaande kaders ook helpen op te rekken, en daarmee ook activistisch zijn (Kramer, 2019).

Coachen op organisatieniveau vraagt om het vormgeven van drie activiteiten die steeds in een wisselende mate voorkomen:

1. Adviseren over organisatievraagstukken die een ontwikkelkarakter hebben.

2. Ontwerpen van een leerarchitectuur die het mogelijk maakt om zowel aan individuele als aan collectieve leerprocessen te werken.
3. Begeleiden van dat leerproces op zo'n manier dat ze zelfsturing in zowel het werk als bij het leerproces stimuleren.

Deze drie aspecten komen hieronder wat uitgebreider aan bod.

1. Organisaties kunnen gezien worden als complexe systemen waarbinnen een oneindige hoeveelheid aan factoren elkaar wederkerig en onophoudelijk beïnvloeden (Stacey, 2001). Taak van een organisatiecoach is om in die complexiteit *samen met de klant uit te zoeken wat het vraagstuk is dat wordt opgepakt* (Schön: 'there is a problem finding the problem'). Het vraagstuk kan spelen binnen de directie, een afdeling, de organisatie als geheel, tussen teams, et cetera en daarbinnen steeds een iets ander karakter aannemen. Een door de directie als problematisch ervaren situatie ziet er op de werkvloer immers weer anders uit. Er zijn bij organisatiecoaching dus steeds meerdere soorten klanten te onderscheiden, zoals een verwijzer vanuit een staffunctie, de eindverantwoordelijke, de formele opdrachtgever, het ontwerpteam, een managementlaag, een specifieke afdeling, verschillende ketenpartners, et cetera (o.a. Schein, 1999). Ook de 'onzichtbare klant' (afnemer van de organisatie) en de bredere context (het ecosysteem) zijn als klant te zien. Een organisatiecoach brengt advies uit over wat een vraagstuk is waaraan hij kan bijdragen. Als dat vraagstuk eenmaal is geformuleerd, kan dat vraagstuk gedurende het traject, door voortschrijdend inzicht, ook weer veranderen. Een organisatiecoach zal ervoor zorgen om tussen al die verschillende belanghebbenden zo veel mogelijk veelzijdig partijdig te blijven (niet 'ingezogen' te raken in het systeem). Dat vergt van een organisatiecoach dat deze zowel sensitief is voor allerlei subtiele processen van macht en invloed, en tegelijkertijd ook stevig genoeg is om vrijmoedig te spreken, vanuit een eigen professionele autoriteit (Moeskops, 2016).
2. Bij *het ontwerpen van een uitdagende leerarchitectuur* staat een organisatiecoach een heel scala aan methoden en technieken ter beschikking (Van den Boomen & Van Jaarsveld, 2011). Die methoden en technieken kunnen ook verwijzen naar verschillende waardesystemen die voor een organisatiecoach tot dilemma-achtige situaties kunnen leiden (Vermaak & De Caluwé, 2019). Zo staat een probleemgerichte benadering (Wierdsma, 2017) haaks op een waarderende benadering (Tjepkema, Verheijen & Kabalt, 2016) – waar veel organisatiecoaches overigens zelf wel een zekere voorkeur voor hebben. Maar het gaat bij organisatiecoaching niet zomaar om het beschikken over een uitgebreid repertoire aan methoden en technieken. Complexe vraagstukken zijn namelijk niet op te lossen door het navolgen van een gegeven handelingsprotocol dat, als je de stappen maar nauwkeurig uitvoert, tot succes zal leiden. In die zin is er



bij organisatiecoaching eerder sprake van een ontwikkelbenadering dan van een ontwerpbenadering (Van den Nieuwenhof, 2013). In specifieke situaties waarvoor een organisatiecoach zich gesteld ziet, is immers steeds sprake van recursieve processen, die wel door een organisatiecoach te beïnvloeden zijn, maar niet zomaar eenzijdig bepaald kunnen worden. Een organisatiecoach zal daarom in het contact met een klant steeds zoeken naar hoe hij ter plekke, in het hier-en-nu van een gesprek, een manier kan vinden om de interactie op een lerende manier aan te gaan (Bushe & Marshak, 2015). Een organisatiecoach put daarbij niet alleen uit het eigen repertoire aan methoden en technieken, maar ook uit de eigen ervaringskennis (Shaw, 2002). Die kennis is gekoppeld aan de persoonlijke geschiedenis en grotendeels impliciet. Bij organisatiecoaching is sprake van wat wel ‘praktische wijsheid’ genoemd wordt: in complexe situaties zelfstandig en op hoog niveau werken vanuit de eigen professionele identiteit (Ruijters, 2015). Een professionele identiteit die gedeeltelijk vastligt, maar ook door reflectie verder aangescherpt en verrijkt kan worden.

3. *Begeleiden van zelfsturing in werken en leren* is een belangrijke waarde die voortkomt uit de traditie van zowel coaching als supervisie. De klant blijft ook bij organisatiecoaching zelf verantwoordelijk voor de uitvoering van zijn eigen werk. Een organisatiecoach zal dus niet zomaar vertellen wat de ander moet doen en dat vervolgens gaan inslijpen. Niet omdat dat niet zou mogen, maar omdat de deskundigheid over zowel wat er aan de hand is als wat werkbare oplossingen binnen de organisatie zelf aanwezig is (Schein, 2016). Maar dat betekent ook weer niet dat hij de klant verwaarloost. De kunst als organisatiecoach is om de spanning tussen sturing en zelfsturing adequaat te hanteren. Die sturing is er vooral op gericht om de manier waarop de klant naar het probleem kijkt te ‘ontstroeven’ (Feltmann, 2010). Daarnaast is die sturing ook gericht op het vergroten van de zelfsturing in het leren, door de klant ook uit te nodigen om te reflecteren op hoe deze zijn eigen leerproces mede vorm kan geven. Bijvoorbeeld door praktijkgericht onderzoek daadwerkelijk *samen met* de klant te doen (in plaats van onderzoek *naar* de klant te doen) (Coghlan & Brannick, 2014). Dat betekent dat een organisatiecoach zo veel mogelijk communicatief tracht te handelen. Organizecoaching vergt ‘de bereidheid om steeds samen met de klant uit te zoeken hoe verder te gaan’ (een uitspraak van collega-supervisor Dinie Haan). En vooral ook te waken voor verborgen strategische beïnvloeding: dat soort manipulatie is te zien als het ‘kleine geweld in begeleidingssituaties’ (Van den Boomen, Hoonhout & Merkies, 2010).

Concretiseren van deze drie activiteiten vergt een eigen inkleuring van de competenties voor organisatiecoaching (Lingsma & Sybesma, 2017) in de eigen specifieke situatie.

Elke crisis biedt kansen, zo ook de coronacrisis. Hoewel coaching bepaald geen essentieel beroep is gebleken, blijken coaches toch in staat om een nuttige bijdrage te leveren aan individuen en teams die in deze crisis op een of andere manier in de frontlinie staan. Bijvoorbeeld door individuele werkers in de zorg te ondersteunen om het intensieve werk vol te houden, of onderwijsteams te begeleiden in het ontwikkelen van online lesprogramma's. In diverse sectoren blijken er in de crisis ineens allerlei mogelijkheden realiseerbaar die voorheen ondenkbaar waren, al is het maar op het gebied van digitalisering.

Een interne organisatiecoach neemt de gelegenheid te baat om binnen haar organisatie bij verschillende managementlagen gesprekken te organiseren over:

- Welke oplossingen zijn er tijdens de coronacrisis verzonnen?
- Hoe is het gelukt om dat voor elkaar te krijgen?
- Wat is waard om hiervan na deze crisis voort te zetten, omdat het goed blijkt te werken?
- Zijn er ook nieuwe manieren van samenwerken ontstaan, mogelijk ook over teams of afdelingen of disciplines heen?
- Hoe kunnen we die nieuwe manieren van samenwerken bestendigen?
- Welke rol hebben leidinggevendenden hierin genomen (en wellicht nog meer te nemen)?
- Wat valt er nog meer te leren over hoe we verandering zichtbaar met elkaar vormgeven?

Zo tracht zij de crisis te gebruiken om tot iets nieuws te komen. Hoewel het initiatief verwelkomd wordt, en de gesprekken over het algemeen plezierig verlopen, blijkt het aanvankelijke optimisme toch moeilijk vast te houden. Toch blijkt zij tevreden terug: er is meer besef ontstaan dat dingen anders kunnen.

## Afsluiting

Organisatiecoaching kan een uitdaging vormen voor coaches die hun impact willen vergroten. Het vraagt van coaches de bereidheid om de complexiteit van organisaties binnen te treden en daarbij de grenzen van de oorspronkelijke professie op te rekken. Dat kan natuurlijk een zekere rolspanning opleveren (Van Reekum, 2006). Zowel binnen jezelf als tussen de verschillende rollen zoals hiervoor beschreven. Maar het maakt het werk ook leuker.

## Verwerkingsopdracht

- Ervan uitgaand dat je verschillende (individuele of team) coachtrajecten binnen dezelfde organisatie uitvoert: wat is er aan gemeenschappelijks te ontdekken in de vraagstukken van je klanten? Herken je een problematiek die speelt op organisatieniveau?
- Bij wie uit de organisatie kun je wat je als coach aan – mogelijke – problematiek ziet aankaarten?
- Hoe zou je het gesprek over die vermeende problematiek op een coachende manier kunnen aangaan (dus niet vanuit: 'Ik zie, ik zie wat jij niet ziet', maar vanuit: 'Ik zie iets, misschien heb je er iets aan als ik dat zeg')?
- Stel dat die problematiek inderdaad herkend wordt en je gesprekspartner vraagt of je daar ook iets in kunt betekenen; wat zou je dan antwoorden?
- Als je een aanbod mag formuleren om als organisatiecoach met deze problematiek aan de slag te gaan, waardoor laat je je dan sturen in je bijdrage?
- Wat heb je in je eigen professionaliteit te ontwikkelen als je de opdracht krijgt om een dergelijk aanbod daadwerkelijk uit te voeren?
- Wie zou je om hulp kunnen vragen om de opdracht ook tot een succes te maken?

## Verder lezen

Boomen, F. van den (2018). Begeleiden op organisatieniveau. Enkele handzame metaforen voor leerprofessionals. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 7(2), 38-49.

Boomen, F. van den & Breman, P. (red.). (2016). Themanummer 'Organisatiecoaching'. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 70(6).

Boomen, F. van den & Jaarsveld, J. van (red.). (2011). *Organisatiecoaching in de praktijk. Leren verlangen naar de zee*. Neer: Kloosterhof.