

43 Organisatie- coaching

In co-creatie
de organisatie
veranderen

INLEIDING

Hoe help je organisaties hun blinde vlekken en cultuur te doorzien bij verandering? Hoe ga je ermee aan het werk en ontregel je deze vervolgens? Wat geeft bedding aan veranderaanpakken en coachingstrajecten van individuen of teams? Kortom, wanneer komt er in organisaties een duurzame ontwikkeling van gedrag? Hierover gaat organisatiecoaching.

Organisatiecoaching (OC) is een relatief nieuwe loot aan de stam van coaching. Bekend zijn de één-op-ééncoaching en teamcoaching. Organisatiecoaching onderscheidt zich daarvan doordat deze gericht is op het coachend begeleiden van een gehele organisatie of een belangrijk onderdeel ervan. De organisatiecoach kan gebruikmaken van één-op-ééncoaching, teamcoaching en ook andere interventies. Deze interventies richten zich steeds op het grotere systeem: wat is jouw/jullie bijdrage aan de missie van de organisatie? Dit vereist eigenaarschap, zingeving, kwalitatief goede interactie en ondersteunende structuren.

Kenmerkend voor organisatiecoaching is dat je met diverse mensen in het systeem te maken hebt. Dat maakt het contracteren en begeleiden complexer. Het vraagt van de organisatiecoach dat hij actief is op meerdere plekken en vaardig met meerdere interventies. Een organisatiecoach werkt ook zelden alleen.

Organisatiecoaching draait om vertrouwen. Leren omgaan met onzekerheid over de uitkomsten van de verandering is een noodzakelijke voorwaarde. Het is geen planmatige aanpak; de ervaring leert dat plannen vaak nog veranderen. Ook kunnen ze een blokkade vormen om aan bod te laten komen wat er echt toe doet. Stap voor stap wordt de brug gebouwd terwijl de organisatiecoach en de organisatie in 'co-creatie' er samen overheen lopen.

BASISCONCEPT EN ONTSTAANSGESCHIEDENIS

Een paar ontwikkelingen hebben geleid tot het nieuwe vakgebied organisatiecoaching.

1. Individuele coaching of teamcoaching is inmiddels een geaccepteerd ontwikkelinstrument, maar heeft soms weinig effect voor de gehele organisatie.
2. Verhoogde aandacht van organisatieadviseurs voor processen en communicatie blijft beperkt zonder de diepgaande kennis van interactie, eigenaarschap en onbewuste en irrationele processen.
3. De lerende organisatie blijkt een voorwaarde voor succes. Een nieuwe generatie medewerkers vraagt om een werkplek waar persoonlijke ontwikkeling hand in hand gaat met de ontwikkeling van de organisatie.

Er is dus behoefte aan een vorm van begeleiding die organisaties helpt om continu samen te leren, te veranderen en ieders bijdrage te optimaliseren. Deze gedachte is niet geheel nieuw: er verschenen eerder boeken over systeemdenken, de lerende organisatie en Theorie U, die wezen op de waarde ervan. Ook deelt OC interventies en ideeën met de oudere stroming *Organisational Development* (OD). In de praktijk is OD echter beland in de hoek van het verandermanagement.

Bij OC ligt vanaf de start de nadruk op co-creatie, kwaliteit van interactie en eigenaarschap. Het is een gecoachte, geen geplande of gemanagede veranderaanpak en de coaching richt zich op het hele systeem. De ontwikkeling van dit jonge vakgebied is nog gaande. In 2008 startte de master Organiseatiecoaching bij de Haagse Hogeschool. In 2010 ontwikkelde Manu Busschots met collega's een training Organiseatiecoaching bij de SchoolvoorCoaching en in 2011 verscheen het boek *Organiseatiecoaching in de praktijk*, onder redactie van Jos van Jaarsveld en Fer van den Boomen.

Organiseatiecoaching is veelvormig en past daardoor bij de complexiteit van organisaties en hun omgeving:

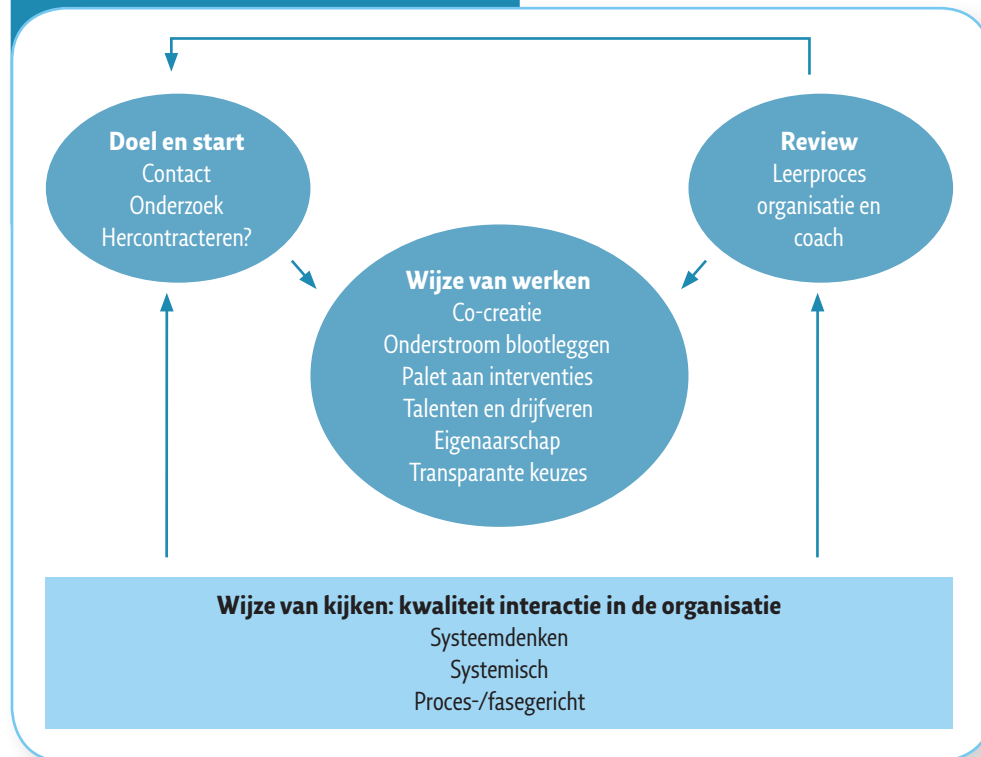
1. interventies op meerdere plekken en lagen;
2. verschillende soorten en gemengde interventies;
3. interventies gericht op het versterken van de gezamenlijke verantwoordelijkheid en het hele systeem.

HET MODEL IN DE PRAKTIJK

Het doel van organisatiecoaching is om de hele organisatie te leren veranderen. De opdrachtgever zal dit doel vaak niet zo formuleren: die vraagt simpelweg om een training, coachingstraject of advies. Het is dan aan de organisatiecoach om dit appèl eerst te onderzoeken en waar nodig te hercontracteren. Dit vereist een andere manier van kijken naar de vraag en de organisatie. Wat heeft geleid tot deze vraag? Welke oplossing kunnen we samen bedenken? Mogen we de opdracht herdefiniëren? Het is van belang om bij het aannemen van de opdracht niet het patroon in denken of doen te bevestigen dat bijdraagt aan het probleem.

Organiseatiecoaches zien een organisatie als een levend systeem met een eigen dynamiek en ongeschreven regels. Ze kijken naar organisaties door de bril van het systemisch werken, systeemdenken en procesgericht/fasegericht denken. De principes van

Afbeelding 43.1: Overzicht organisatiecoaching

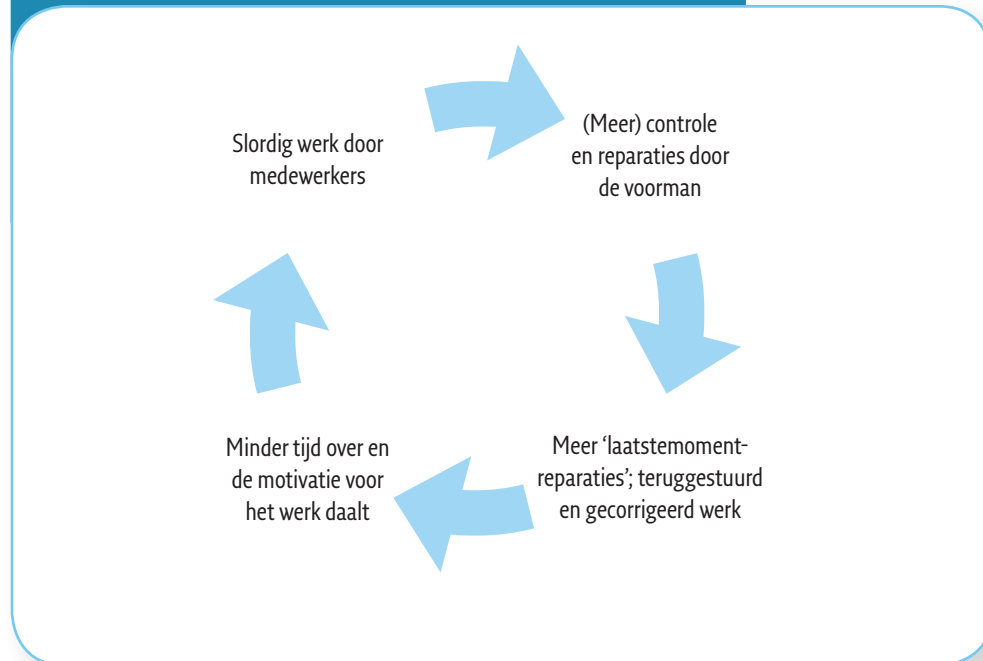


systemisch werken worden elders uitgebreider beschreven. Het leert ons dat er in een gezonde organisatie een rangorde is, een plek voor alles en iedereen (*bindingsprincipe*) en een balans tussen geven en nemen. Bovendien is er oog voor onbewuste dynamieken (*scripts*) die volgen uit deze principes. Het systeemdenken kijkt naar gedrag als interactie (*patronen*), met bedoelde en onbedoelde effecten. Het voorbeeld van afbeelding 43.2 op pagina 342 illustreert dit.

Het systeemdenken leert ons dat kansen op verandering groter zijn als je iedereen die invloed heeft op het gedrag betreft bij de verandering. In dit geval hebben dus zowel medewerkers als voorman invloed. Vaak haken in organisaties meerdere cirkels (gedragspatronen) op elkaar in.

Het procesgericht/fasegericht werken leert dat interventies goed kunnen werken op het ene moment, maar bijvoorbeeld twee maanden later veel minder. Of voor de ene groep wel en de andere niet. Om OC succesvol te laten zijn, wegen organisatiecoaches steeds af wanneer een interventie passend is. De organisatiecoach pleegt meerdere interventies – ook gemengde – en doet dit op meerdere plekken en lagen. Er wordt afwisselend gewerkt met één-op-ééncoaching, teamcoaching en training. Ook andere vormen, zoals *world café*, prototyping, cultuurdiagnose en het bespreken van het effect van procedures en beloningsstructuren kunnen zinvol zijn.

Afbeelding 43.2: Slordig werken is zowel oorzaak als gevolg van reparaties



De genoemde interventies zijn als zodanig niet zo vernieuwend, maar de schaal waarop ze gehanteerd worden geeft wel nieuwe effecten. Bovendien zijn ze zo opgezet dat ze mensen met elkaar en met hun klanten verbinden. Bijzonder is dat interventies van de organisatiecoach niet starten met de intentie om iets (planmatig) te veranderen. De intentie is eerst bloot te leggen wat er is: de onderstroom. Je lost niets op voor de organisatie, maar je gaat met de betrokkenen in gesprek en aan de slag.

Bekend is dat verandering verdediging en toedekken van lastige dingen oproept. Als je eerst verkent wat er echt is en daarmee gaat werken, kan er ruimte ontstaan vanuit de mensen zelf om het anders te willen. De organisatiecoach heeft de moed om de schaduwzijde en informele kant van de organisatie te benoemen als deze het veranderingsproces doorkruist.

Bij OC zijn interventies daarnaast niet gericht op afdelingen en rollen, maar op talenten en drijfveren die bijdragen aan de missie van de organisatie. Traditionele matrixstructuren zijn veel minder krachtig in hun invloed op het dagelijkse handelen dan de kwaliteit van onderlinge relaties, informele initiatieven en leiderschap. Zo kan eigen verantwoordelijkheid (een formeel begrip) doorgroeien naar een persoonlijk gevoeld eigenaarschap. De organisatiecoach faciliteert met interventies dat de formele structuur gedragen wordt door wat mensen informeel ervaren, in plaats van dat de formele organisatie mensen belemmert en energie kost.

Met de onderstroom, talenten en drijfveren in beeld kijk je vervolgens samen met de klant welk ontwikkelpad het meest geschikt is om de gewenste verandering in de orga-

nisatie te realiseren: *co-creatie*. Er wordt geen plan gemaakt dat wordt 'uitgerold', maar samen met de organisatie bepaal je wat er nodig is. Bij co-creatie hoort overleg over de opdracht en een continu bewustzijn van hoe de kaders en activiteiten zich verhouden tot het doel. De organisatiecoach reviewt ook regelmatig zijn eigen proces en interventies. Hij is transparant over het wat, hoe en waarom van zijn interventies en schroomt niet om zijn eigen leerproces te delen. De klant en coach leren samen wat met deze organisatie, omgeving en mensen het best werkt.

Een organisatiecoach werkt met de interventies aan het stimuleren van de individuele en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Het verantwoordelijk voelen kan bemoeilijkt worden door cultuur- en systeemaspecten. Bij cultuuraspecten kun je denken aan beelden over leiderschap of over leren en fouten maken; bij systeemaspecten aan procedures en beloningsstructuren die de kwaliteit van interactie belemmeren.

Eigenaarschap bevorderen betekent ook alert zijn als organisatiecoach! Niet overnemen, niet zelf gaan doen wat nodig is, maar wel wijzen op verantwoordelijkheden van anderen en op effecten als niemand het oppakt. De organisatiecoach maakt de organisatie bewuster van het effect van de bestaande kaders en patronen. Als complexe zaken te weinig tijd krijgen, bestaat de neiging om onder druk terug te grijpen op bekende zaken: de oude patronen. Om echt nieuwe - patroon doorbrekende - keuzes te maken, is keuzeruimte nodig.

Tot slot: organisaties zijn complex, maar je kunt vaak eenvoudig merken of er verandering is. De organisatiecoach benut elke gelegenheid om feedback te geven op de mate waarin er al op de gewenste manier gehandeld wordt. De eerste stap van verandering wordt altijd in het hier en nu gezet.

Opdracht

Als jij een verandering wilt begeleiden of starten in je organisatie, sta dan eens met een aantal collega's stil bij de volgende vragen. Nieuwe collega's hebben hier ook een goed oog voor.

- Wat komt vaker voor in onze organisatie?
- Wat is hier een publiek geheim?
- Waarom is het geen toeval dat jij en ik hier in dienst zijn?
- Wat wordt in deze organisatie beloofd? Wat verboden?
- Wat laat je van jezelf zien en wat houd je van jezelf verborgen in deze organisatie?
- Wat verbaast je hier het meest?
- Wat vertel je thuis/op een borrel over je organisatie? Wat niet?

In de tweede ronde van het gesprek kun je deze informatie gebruiken om te spreken over de voorgenomen verandering, zodat duidelijker wordt wat nodig is voor succes.

- Wat gaat er verloren door deze verandering? Zijn we daartoe bereid?
- Wat kun je voorspellen wat lastig wordt?
- Welk patroon gaan we hiermee doorbreken? Welk niet?
- Wie dient zich verantwoordelijk te voelen om dit tot een succes te maken?
- Welke ontwikkeling moeten we écht doormaken, wil er wezenlijk iets veranderen?

CASESTUDY

Een overheidsorganisatie zocht trainers voor een ontwikkeltraject voor teamleiders. De teamleiders vormden na een reorganisatie een nieuwe laag en moesten tot integraal manager worden opgeleid. Er werd verwacht dat bezuinigingen tot een forse afname van het aantal medewerkers zouden leiden, wat de nodige arbeidsconflicten zou opleveren.

Bij het eerste gesprek blijkt het lijnmanagement te ontbreken. Noch de directie, noch de manager van de teamleiders of een teamleider is aanwezig. Wel staan de vorm (twee maal twee dagen) en de thema's al vast, wat P&O betreft (*appel en hercontractering*). Als opdrachtnemers vragen de organisatiecoaches om een gezamenlijk gesprek over de doelstelling, maar het hoogst haalbare blijken individuele coachingsgesprekken over de leerdoelen.

Uit deze gesprekken (*extra interventie*) blijkt dat er veel cynisme is over het traject en de leerdoelen. Ondanks dat dit was afgestemd in een klankbordsessie, zijn de resultaten blijkbaar niet passend bij wat de managers willen. Die wensen blijken ook erg uiteen te liggen (*onderzoek naar onderstroom*).

De organisatiecoaches koppelen de bevindingen uit deze gesprekken terug aan P&O (*extra, gemengde interventie*) en maken daarbij bespreekbaar hoe dit misverstand mogelijk is ontstaan. Zij stellen voor om een platform voor interactie te creëren tussen P&O, de teamleiders en de directie (*gemengde, meerlagige interventie*). De organisatiecoaches begeleiden dit niet als trainers, maar als coaches. In deze sessies wordt de manier van communiceren (veel zenden en aannemen, weinig nieuwsgierigheid) helder voor iedereen, waardoor er een ander gesprek ontstaat (*hier en nu*). Gezamenlijk wordt besloten tot een meer gedifferentieerd programma (*co-creatie*): individuele coaching en twee verschillende soorten trainingen, waarop mensen zelf kunnen intekenen (*eigenaarschap*).

Omdat de directie ook een aandeel heeft in de aannames van teamleiders en P&O, stellen de organisatiecoaches voor een sessie tussen directie en teamleiders te begeleiden, met als doel daar ook de dialoog op gang te brengen. Zover komt het niet. Het hoogst haalbare blijkt te zijn dat een manager aanwezig is bij de laatste middagen van de tweedaagse training om daar samen te praten over de borging (*gemengde interventie*). In de praktijk blijkt dat de aansluiting deze middag moeilijk te maken is (echte keuze-ruimte ontbreekt). Waarschijnlijk had een stap-voor-stapaanpak beter gewerkt, door eerst deze vorm te proberen en daarna te besluiten over de andere trainingen (*Theorie U*).

Niettemin kijken de organisatiecoaches met tevredenheid terug. Het simpelweg uitvoeren van de oorspronkelijke opdracht had het patroon bevestigd van ontevreden managers die een training beschouwen als een 'tijdrovende verplichting van P&O en de directie'. Dit is nu vervangen door een gedifferentieerde aanpak waarop men zelf intekende en een betere verstandhouding tussen P&O en de teamleiders.

VOOR- EN NADELEN VAN HET MODEL

Organisatiecoaching vraagt tijd en vertrouwen van een organisatie. Die tijd kan of wil het management niet altijd vrijmaken. Het levert ook veel op, want het meest complexe, hardnekkige gedrag kan er duurzaam door veranderen. En dan ook nog zo dat het lerende vermogen is vergroot: ook als de organisatiecoach vertrokken is, blijven mensen anders interacteren en reflecteren. Als er sprake is van bereidheid en middelen voor echte verandering, kan organisatiecoaching succesvol zijn. Soms groeit deze bereidheid in de praktijk. Bovendien kunnen de manier van kijken en de grondhouding van de organisatiecoach, ook als er weinig ruimte is, bijdragen aan succes: doordat de verandering meer vanuit eigenaarschap of meer vanuit drijfveren plaatsvindt, of door te besparen op coaching waarvan te voorspellen valt dat het effect verloren gaat door de dynamiek van de grotere organisatie.

Organisatiecoaching is minder bruikbaar als een opdrachtgever nauwelijks bereid is om over grenzen heen te kijken, of niet de ruimte heeft er iets mee te doen. Onze eigen praktijkervaring wijst echter uit dat de bruikbaarheid van organisatiecoaching niet onderschat moet worden. Het systeemdenken leert dat een vraag van een team of individu altijd beïnvloed wordt door het grotere geheel. Ook komt het voor dat een vraag eenvoudig lijkt, maar als mensen echt in gesprek komen, blijken er aspecten vergeten te zijn.

De potentie van organisatiecoaching is enorm. Veel ervaren en succesvolle coaches zullen hierin elementen herkennen van hun eigen werkwijze. Door dit expliciet te maken en consequent in je aanpak te verwerken, kun je transparante afspraken maken met een opdrachtgever, zodat ruimte voor duurzaam succes ontstaat.

LITERATUUR

- Boomen, F. van den & J. van Jaarsveld (red., 2011), *Organisatiecoaching in de praktijk*. Neer: Kloosterhof (www.organisatiecoaching.eu).
- Huguenin, P. & H. van Gestel (2007), *Verborgene Orde. Systeemmanagement van organisaties*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Schaveling, J. (2008), *Tijdelijk leiderschap. Dienstbaarheid aan mens en organisatie*. Den Haag: Academic Service.
- Senge, P.M. (1992), *De vijfde discipline. De kunst & praktijk van de lerende organisatie*. Schiedam: Scriptum Books.

TREFWOORDEN

Organisatiecoaching
Verandering
Lerende organisatie
Organisatiedynamiek
Systeemdenken
Theorie U
Co-creatie