



jaargang 21 | nummer 2 | zomer 2013

tijdschrift *voor*
Management Development
M/V naar de top

Op karakter naar de top

Vrouwen naar de top

Strategie van onderop

Organisatiecoaching

Toptalent en kunst

Voorbeeldgedrag van de top?

Doelstelling

Het Tijdschrift voor Management Development ondersteunt MD-professionals met het versterken van hun resultaten door de uitwisseling van praktische ideeën en ervaringen.

EMD

Redactie

drs. Rino Schreuder (hoofdredacteur)

rino.schreuder@emdcentre.com

drs. Karen Daleboudt

karen.daleboudt@yacht.nl

Bob de Groot MA, MMO

bob.degroot@ebbinge.nl

drs. Wiesje ten Hoor

w.hoor@rn.rabobank.nl

mr. Carine Leemereise

carine.leemereise@achmea.nl

drs. Joost Muller

joostmuller@yahoo.com

drs. Han van der Pool

han@vanderpool.com

mr. David Jan van Stolk

d.vanstolk@debaak.nl

drs. Lineke Stolker

lineke.stolker@sap.com

drs. Jos Vreeswijk

vreeswijk7@gmail.com

Uitgever

Yvonne Kuijsters MSc

yvonne.kuijsters@emdcentre.com



jaargang 21 | nummer 2 | zomer 2013

- 3 Van de redactie
- 4 Op karakter naar de top
Karin Raes
- 10 *Women-only* programma's:
opbrengsten en voorwaarden voor succes
Sandra Doelman en Lizzy Venekamp
- 16 Iedere medewerker strateeg
Hans Hubers
- 20 Organisatiecoaching, een nieuwe vorm van MD?
Liesbeth Halbertsma en Petra Bosse
- 26 Talentontwikkeling en kunstbeleving
Veronica Waleson
- 30 Voorbeeldgedrag van de manager – succes verzekerd?
Gerald Morssinkhof
- 34 Boekbespreking –
Gezag van Mark van Vugt en Max Wildschut
Han van der Pool
- 35  Literatuursignalering – #ExecEd_net
- 36 Overzicht van artikelen in de vorige jaargang
- 37 Colofon



20

Het begrip organisatiecoaching (OC) duikt steeds vaker op als vorm van leiderschaps- en cultuurontwikkeling. Hiermee wordt OC ook een interessant aandachtsgedebied voor MD. Wat is OC nu eigenlijk en wat is de waarde ervan? Als professional zijn we aangenaam verrast. De auteurs definiëren het speelveld van deze aanpak en geven aan hoe professionals op het gebied van leiderschapsontwikkeling OC als methodiek kunnen inzetten.

Liesbeth Halbertsma en Petra Bosse

Organisatiecoaching, een nieuwe vorm van MD?

Liesbeth Halbertsma

(www.liesbethhalbertsma.nl) is sinds 2000 werkzaam als zelfstandig executive coach en organisatiecoach. Daarvoor werkte zij als organisatieadviseur bij Boer & Croon Management Consultants en was zij statutair directeur van Nieuw Elan en de Baak.



Petra Bosse (www.bosseinbusiness.nl) is organisatiepsycholoog. Zij werkt als executive coach en als consultant in corporate bedrijven en in het MKB. Als directeur en (HR-)manager werkte ze bij PAO-de Baak en ABN AMRO.



MD en OD

Leiderschapsontwikkeling is en was vooral een zaak van de lange termijn. Hoe hebben en houden we het leiderschap in de organisatie op termijn op niveau, kwalitatief en kwantitatief? Veel MD programma's hebben zich de afgelopen jaren meer ontwikkeld richting cultuur-ondersteunende trajecten; deze programma's helpen het individuele en het collectieve leiderschap in de bedrijven te ontwikkelen en willen ook toegevoegde waarde laten zien op de korte termijn. 'Change' vraagstukken zijn bij MD eveneens aan de orde en zeer van waarde bij de ontwikkeling van leiderschap.

Het blijven wel programma's die naast en buiten het werk worden georganiseerd. Die praktijk wordt dan zoveel mogelijk in het MD traject nagebootst. Er wordt gewerkt met casuïstiek en senior management levert een bijdrage om de organisatorische context te simuleren.

MD programma's lijken dus meer impact te willen hebben op de praktijk van alledag, naast de leiderschapsontwikkeling op lange termijn. Niet alleen persoonlijke ontwikkeling, maar ook gericht op de organisatie als geheel, de cultuur en het collectieve leiderschap. Daarmee zouden we MD programma's kunnen kenmerken als een interventie ter ondersteuning van organisatieverandering.

Maar organisatieverandering is geen gemakkelijk gebied om succesvol in te opereren. Laten we eens kijken wat daarover bekend is. Veel van de organisatieveranderingen mislukken (deels)

of renderen niet (voldoende). Volgens Boonstra (2004) loopt ruim zeventig procent van de veranderingsprocessen in Nederlandse organisaties vroegtijdig vast of realiseert men niet het beoogde resultaat.

We zien bij veel organisatieveranderingen één of meer van onderstaande aannames en aanpakken terug:

- De aanname dat een organisatieveranderingstraject is op te leggen
- Een grote aandacht voor ontwerpinterventies
- Een voornamelijk cognitief en lineair opgezet programma
- Programma's vinden plaats op externe locaties
- De aanpak om de ontwikkeling van de organisatie geheel bij HR neer te leggen.

MD programma's hebben vaak ook een aantal van deze kenmerken. Organizatiecoaching is een benadering die deze kenmerken, tevens valkuilen, vermijdt. OC ten behoeve van leiderschapsontwikkeling en organisatieontwikkeling is voor MD daarom een optie die het overwegen waard is.

Organisatiecoaching

Organisatiecoaching definiëren we in dit artikel als een integrale aanpak die vraaggestuurd en on-the-job plaatsvindt om aan leiderschaps- en cultuurontwikkeling te werken. OC maakt gebruik van individuele coaching en teamcoaching met een focus op het gehele klantsysteem. In dit artikel geven we aan wat de typische en werkzame elementen zijn van OC als ontwikkelinstrument.



Een voorbeeld: “Dit hielp nu echt”

Binnen een internationaal petrochemisch bedrijf leeft de wens om de eigen organisatie en de leidinggevenden verder te ontwikkelen. De organisatie kent verkokering en dus te weinig samenwerking, de directie wil dat kostenbewustwording toeneemt en HR heeft het thema ‘meer verantwoordelijkheid nemen’ eerder geadresseerd.

De directie ziet hoe belangrijk het is om deze thematieken van binnenuit op te pakken. Tegelijkertijd merken zij dat zij daarbij professionele begeleiding nodig hebben, gegeven de complexiteit en omvang van deze collectieve organisatieontwikkeling. Zo ontstaat er begin 2011 een samenwerking vanuit HR (MD, Opleidingen en HR Advies) met een aantal organisatiecoaches. Drie maanden na afronding van het traject praten directieleden en leidinggevenden nog steeds over OC als “een interventie die nog elke dag doorwerkt in de organisatie”.

Geen transferprobleem

OC is het *on-the-job* begeleiden en het faciliteren van het proces van leiding geven en dat is cruciaal bij leiderschaps- en cultuurontwikkeling. Voor MD dat meer toegevoegde waarde wil laten zien, ook op de korte termijn, is OC daarom een optie. Er zijn bij klassieke off-the-job programma’s grote problemen met betrekking tot de transferslag: op het moment dat er buiten de werksituatie iets geleerd is, hebben medewerkers veelal grote moeite om datgene wat ze geleerd hebben daarna in het werkelijke krachtenveld van de eigen organisatie om te zetten in ander gedrag. OC kenmerkt zich in haar aanpak door op de werkplekken zelf aan de slag te gaan. De voordelen van deze manier van informeel leren zijn reeds uitgebreid beschreven (Streumer & van der Klink, 2004). Er is *geen transfer van het geleerde nodig*, want OC werkt direct met en in het bestaande krachtenveld vol belangen en posities. Organisatiecoaches kunnen daarbij volledig *uitgaan van wat mensen doen*. Dit in tegenstelling tot off-the-job programma’s, waarbij de begeleiding uit moet gaan van wat mensen *zeggen dat ze doen*. Daarbij zien de organisatiecoaches de mensen op verschillende momenten. Doordat organisatiecoaches bij allerlei gremia en in allerlei settings aanschuiven, zien zij managers en leidinggevenden in uiteenlopende hiërarchische constellaties acteren. Juist doordat

zij die veelheid aan situaties observeren, komen incongruenties in houding en inconsequent gedrag snel en onverbiddelijk bloot te liggen.

Verschillende niveaus

OC werkt ten behoeve van verschillende niveaus in de organisatie.

- Op het individuele niveau: leidinggevenden ontwikkelen hun gedrag door krachtige een-op-een gesprekken met de coach in de praktijk en hebben daardoor andere en betere gesprekken met elkaar en hun team: de kwaliteit van de interactie verbetert zichtbaar. Leidinggevenden laten ander gedrag laten zien, direct in de praktijk. Ze rolmodellen dus het gewenste gedrag aan hun medewerkers.
- OC richt zich ook op teamniveau. Situaties in teams, die de samenwerking al langer blokkeren, komen aan de orde en worden geadresseerd en waar mogelijk direct opgelost. En medewerkers worden empowered om zaken expliciet aan de orde te brengen.
- Op organisatie niveau worden deze individuele en teamontwikkelingen zichtbaar. Er komen andere voorstellen op de directietafel, gemaakt door mensen die gezamenlijk verantwoordelijkheid voelen en die daaraan ook vorm gaan geven.

Door OC ontstaan er zichtbare veranderingen op individueel, team en organisatie niveau. Dus: MD-trajecten die willen leiden tot een duurzame leiderschapsontwikkeling met directe en zichtbare resultaten in de praktijk, verbonden aan de ontwikkeling van de organisatie, kunnen goed gebruik maken van OC.

Vijf elementen van OC

We zullen nu een aantal elementen van OC nader belichten. Daarna gaan we in op de randvoorwaarden voor het toepassen van een OC en de vraag wat dat uiteindelijk oplevert.

1. Ontwikkelen met een vraag gestuurde coach benadering

OC kenmerkt zich door ‘te begeleiden’ in plaats van ‘te sturen’. Ontwikkelen kan volgens ons niet anders dan vraag gestuurd. Bij OC blijft de leidinggevenden te allen tijde zelf eindverantwoordelijk voor de realisatie van de ontwikkeling. Dat betekent dat alle interventies, alle vragen en alle inspanningen starten bij een vraag van de betrokkenen. De organisatiecoach reikt geen oplossingen aan, maar blijft gedurende het gehele traject vraag gestuurd werken. Deze aanpak

Organisatiecoaching, een nieuwe vorm van MD?

sluit aan bij de visie dat ontwikkeling niet opgelegd kan worden, maar van binnenuit door alle medewerkers en leidinggevendenden zelf verkozen dient te worden. Elke vervolgstap vindt plaats via vragen en dóórvragen. Daarbij kan de organisatiecoach overigens wel degelijk confronterend optreden, suggesties geven of leerinterventies inbrengen. Het MD kader is leidend en in de intake wordt per persoon gecontracteerd waar hij of zij in dit kader aan wil werken. Het startpunt is echter niet het aanbod en de expertrol, het startpunt is de relatie tussen coach en gecoachte én een integrale blik op wat medewerkers en leidinggevendenden hier en nu nodig hebben. Deze manier van werken staat in contrast met een aanpak waarbij er sprake is van een vastomlijnd aanbod.

2. Werken met individu en het collectief

OC maakt gebruik van individuele coaching en teamcoaching met een focus op het gehele klantsysteem.

Denk daarbij aan:

- individuele sessies waarbij mensen aan hun eigen, concrete vraagstukken kunnen werken, gerelateerd aan het grotere geheel;
- het bijwonen door de coach van gesprekken of vergaderingen van de betrokkenen, met als opdracht betrokkenen te observeren met betrekking tot de doelstelling van het traject.

De combinatie van deze twee interventievormen maakt OC krachtig: het gaat altijd om een vervlechting van de inzichten uit de individuele en de teamcoaching ten bate van de ontwikkeling van de gehele organisatie. Gedragsverandering vraagt van mensen individueel inzicht in hoe ze anders zouden kunnen handelen. Dit 'anders doen' uit zich in de praktijk, in de interactie met anderen, in teamoverleggen. Zeggen wat je doet en daadwerkelijk doen wat je zegt worden één, in de praktijk van alle dag. Deze integrale en holistische benadering overstijgt de effecten van de losse interventies. Uitgedrukt in een vergelijking: "organisatiecoaching > individuele coaching + teamcoaching". Zo krijgt MD gestalte als concrete leiderschapsontwikkeling, in- en on-the-job en in het heden, op de verschillende niveaus van de organisatie.

3. Organisatieverandering:

aansluiten bij wat speelt en zoeken naar wat werkt

Het MD beleid vormt het kader voor de OC; binnen OC sluiten de organisatiecoaches aan bij wat er speelt bij leidinggevendenden in de organisatie. De coaching biedt de begeleiding bij de realisatie van

de leiderschapsontwikkeling. Er wordt dus niet van bovenaf opgelegd wat het programma of programmaonderdeel gaat worden voor bepaalde leidinggevendenden, maar er wordt gevraagd: *wat leeft er nu eigenlijk? Wat is er op dit moment en hoe kun je de bestaande situatie ten voordele van de organisatie, het team en jezelf gebruiken?* Via OC zal er dus geen uitrol van bovenaf plaatsvinden. Via OC is er sprake van een werkelijk ontwikkelperspectief. Organisatiecoaches zoeken naar al die plekken waar de het 'andere' gedrag al zichtbaar is en werkt en dus niet zozeer waar het niet werkt. OC probeert die pareltjes via de mensen zelf uit te bouwen en in organisaties uit te vergroten.

4. Interactief, handelingsgericht en pragmatisch

OC is gericht op het handelen en bevorderen van de passende interactie door leidinggevendenden in het primaire proces. Daartoe volgen de coaches het bestaande handelen van de leidinggevendenden en kijken zij hoe de positieve punten daarbinnen verder zijn uit te bouwen, met het MD als kader in gedachte. Dit betekent per definitie dat een vooraf opgesteld lineair ingericht, cognitief programma niet optimaal kan aansluiten op de praktijk. Terwijl zo'n lineair programma wel gebruikelijk is bij het opzetten van MD trajecten. Bij OC staat niet zozeer 'weten en begrijpen' van de leidinggevendenden centraal, maar eerder het 'praktisch onderzoeken en doen'. Soms betekent dit proces voor leidinggevendenden een kwestie van vallen en opstaan, van trial & error. Organisatiecoaches geven steun of confronteren juist, afhankelijk van wat zij vanuit hun procesmatige bril vinden dat op dat moment de meeste voorrang verdient. Bij OC gaat het vooral over het ontwikkelen van *gedrag*, over anders *doen*. Daar is feedback op gedrag voor nodig. Pas door feedback van anderen kan iemand zichzelf gaan bijsturen en kunnen dus leidinggevendenden zichzelf ook scherper gaan aansturen. Feedback is de brandstof voor verandering van gedrag.

Een voorbeeld: incongruent gedrag bespreekbaar maken

Een organisatiecoach hoorde een MT-lid in individuele coaching allerlei prachtige plannen maken en kritiek hebben op de bestaande strategie. In het lopende Leiderschapsontwikkelprogramma is 'verantwoordelijkheid nemen' een belangrijk punt. Zodra echter in de vergadering deze strategie werd aangestipt, hield, puntje bij paaltje, dit MT-lid zijn mond. Voor de organisatiecoach een kans om met dit MT-lid in de individuele

sessie daarna te bespreken hoe het toch kwam dat er een kloof was tussen wat hij zei en wat hij deed. Het bleek dat hogere hiërarchische functies in zijn nabijheid bij deze man zo'n ontzag inboezemde dat hij niet meer deed wat hij eigenlijk aan waarde en inzichten had toe te voegen in deze organisatie. Vervolgens konden ze samen onderzoeken hoe het MT-lid krachtiger kon gaan optreden en hoe hij ook zijn team hierbij effectiever kon inzetten.

5. Focus op integrale benadering

Deze integrale benadering vinden we terug in een holistische manier van kijken naar het vraagstuk wie nu eigenlijk verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van de organisatie. Dit is een vraagstuk dat niet of bij de lijn of bij MD is neer te leggen. Zij die dat wel denken, hebben de aanname dat de organisatie op te knippen is in losse delen. OC kent als visie dat een organisatie uit onderling afhankelijke delen bestaat en als geheel (ook) bekeken dient te worden. Organisatiedynamica, systemische wetmatigheden en zicht op de gehele organisatie, zijn belangrijke gezichtspunten via welke de organisatiecoach waarneemt. We vinden die integrale benadering terug in de wijze waarop OC het MD-perspectief (de zogenaamd zachte kant: cultuur en leiderschapsontwikkeling) en het business-perspectief (de zogenaamd harde kant: primair proces) verbindt. Het maakt de MD-afdeling tot volwaardige business partner (Ulrich & Brockbank, 2005), als zij OC inzetten als benadering. Het gaat bij OC om het samenspel van alle menselijke vraagstukken en ontwikkeling van de business *tegelijkertijd*.

Paradoxaal genoeg, neemt de productiviteit van de mensen juist toe door de mensen in de eigen organisatie zelf voorop te zetten. De meeste medewerkers willen in hun hart zinvol bijdragen, waarde toevoegen aan de organisatie. Via eerdere trajecten is gebleken dat OC wel degelijk via de leidinggevendenden werkt aan resultaatgericht werken, KPI's en harde output. Maar dan wel via de eigen vraagstukken van de leidinggevendenden zelf.

Aandachtspunten bij het inzetten van Organisatie Coaching voor Leiderschapsontwikkeling

Uit bovenstaand betoog blijkt dat OC veelbelovend is, juist omdat het rekening houdt met hoe mensen leren en hoe mensen

zich ontwikkelen. Dat klinkt prachtig. Maar stel, u wilt organisatiecoaching inzetten voor uw leiderschapsontwikkeling. Waar moet u dan op letten, wil deze methodiek een goede kans van slagen hebben?

Lef en commitment van de opdrachtgever

Zoals bij elke interventie dient de opdrachtgever allereerst voldoende commitment te hebben, om met deze methodiek aan de slag te gaan. Wie daadwerkelijk wil ontwikkelen, weet immers – voor hij aan dit ontwikkelavontuur begint – nog niet precies wat de organisatie allemaal tegen gaat komen om te ontwikkelen. Het organisatiebreed invoeren van deze werkwijze voelt voor veel *decision makers* nog wat onwennig. Het vraagt van het Bestuur van de organisatie veel vertrouwen in de inzichten van HRD!

De lijn als partner

Geen enkele vorm van coaching is een *“quick fix”*. Coaching – en ook organisatiecoaching – is relationeel van aard. Bij het gebruikmaken van organisatiecoaching ten behoeve van leiderschapsontwikkeling is het van belang dat er een goede relatie ligt of ontstaat met het hogere lijnmanagement. Bij de start van organisatiecoaching is deze goede relatie niet per se direct aanwezig. Sterker nog, soms is er eerst weerstand (eerdere veranderkundige mislukkingen, afweerreflex vanuit verandermoedigheid, et cetera). Zodra zichtbaar is dat HRD en de organisatiecoaches snappen wat er aan de hand is in de lijn, kan er een band van vertrouwen ontstaan.

HRD als business partner

Allereerst zien we dat de inzet van organisatiecoaching de HRD-afdeling tot volwaardige businesspartner (Ulrich & Brockbank, 2005) maakt. Wij zijn ervan overtuigd dat effectieve leiderschaps- en organisatieontwikkeling alleen mogelijk is met inzet en hulp van zowel interne als externe krachten. Er is een samenwerking nodig tussen HRD als business partner en externen. Daarnaast is aan de binnenkant van de organisatie HRD als business partner in alle fasen van de leiderschapsontwikkeling nodig voor de interne opvolging en borging van alle (tussentijdse) resultaten. Dit gebeurt typischer wijze in een ‘coach de coach’ setting, waarin de externe organisatiecoaches de HRD professionals leren (delen van) hun rol over te nemen.

Organisatiecoaching, een nieuwe vorm van MD?

Wat levert het op om OC te benutten als benadering voor leiderschapsontwikkeling?

De eerste bevindingen zijn goed; via de 'happiness rates' door de leidinggevenden direct na afloop van de OC, maar ook door het positieve verschil tussen voor- en nametingen op de te ontwikkelen leiderschapscompetenties. En we krijgen terug dat bij 'engagement-onderzoek' (metingen betrokkenheid medewerkers) de scores omhoog gaan. Zo wordt engagement dus een belangrijk criterium om het succes en de effectiviteit van leidinggevenden te meten. Daarnaast positioneert HRD zich meer als business partner en creëert zo een ander, meer strategisch speelveld voor de toekomst. En 'last but not least', OC met een beperkt aantal uren ter beschikking per leidinggevende steekt gunstig af tegen de kosten die met opleidingstrajecten zijn gemoeid; bovendien kost de doelgroep nauwelijks extra tijd naast het werk.

Wanneer geen OC?

Bij een te grote turbulentie in de organisatie, door sanering of een reorganisatie, is het niet handig met OC te starten; dan lopen er teveel zaken door elkaar. OC kan wel weer helpen bij de realisatie van de veranderde organisatie, nadat structuur en posities (weer) duidelijk zijn.

Conclusie

OC is te typeren in de volgende woorden – coachbenadering, vraag gestuurd, aansluiten bij wat speelt, een handelingsgerichte en interactieve aanpak, on the job begeleiding en focus op integrale benadering. Deze kenmerken van OC vormen daarmee het fundament voor die MD-trajecten die meer effect op de korte termijn en op leiderschaps- en cultuurontwikkeling willen hebben.

Persoonlijke reflectie van de auteurs

In OC worden een aantal professionele disciplines en expertgebieden gebundeld, die allemaal relevant zijn. Erg leuk voor mensen die, zoals wijzelf, in hun leven ervaring hebben opgedaan in al deze verschillende professies op het gebied van HRD (adviseur- en lijnervaring, trainer, coach). Als organisatiecoaches kunnen we steeds kiezen wat het beste past en het meeste resultaat boekt voor de leidinggevende



25

en de organisatie. Vanuit de rol als coach, die (en dat is belangrijk!) de basis blijft, zijn we dan ook even adviseur of trainer, executive of team coach, facilitator en soms mediator. OC brengt het allemaal samen. Daarmee kunnen we onze eerdere ervaringen goed benutten en dat geeft 'een rijk gevoel'. | Md

Literatuur

- Boonstra, J.J. (2004). *Dynamics of organizational Change and Learning*. – Chichester: Wiley & Sons Ltd.
- Halbertsma, E.H. en Ratering, D. (2001). Organisatiebelang en individueel belang, balanceren in een dilemma. In: *HRD-*
- Streumer, J.N. & van der Klink M.R. (2004). *Leren op de werkplek*. 's-Gravenhage: Reed Business Information.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Van den Boomen, F. & van Jaarsveld, J. (2011). *Organisatiecoaching in de praktijk*, Neer: Kloosterhof.