



■ Liesbeth Halbertsma & Petra Bosse

# De impact van organisatiecoaching

**Het begrip organisatiecoaching (OC) duikt steeds vaker op in het vakgebied van HR. Maar wat is OC nu eigenlijk en wat is de waarde ervan? We definiëren in dit artikel het speelveld van deze relatief nieuwe aanpak en geven aan hoe HR-professionals OC als veranderkundige methodiek kunnen inzetten.**

## **Inleiding**

Veel van de organisatieveranderingen mislukken (deels) of renderen niet (voldoende) (Kotter, 1997; Boonstra, 2000; Cozijnsen, 2000; Homan 2006). 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 de volgende aannames en aanpakken terug:

1. De aanname dat een organisatieverandering is op te leggen;
2. Een grote aandacht voor ontwerpinterventies;
3. Een voornamelijk cognitief en lineair opgezet programma;
4. Verandermanagementprogramma's op externe locaties;
5. De aanpak om de ontwikkeling van de organisatie geheel bij HR neer te leggen.

In onze optiek bevat dit rijtje een aantal klassieke valkuilen binnen organisatieverandering.

Vanwege een vijftal typische kenmerken van OC verdwijnen deze valkuilen in het werken met deze methodiek.

### Organisatiecoaching

OC definiëren we als 'een integrale aanpak die vraaggestuurd en on the job plaatsvindt om aan organisatieontwikkeling 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 veranderkundig instrument.

#### 1. Coachbenadering/ vraaggestuurde benadering

OC kenmerkt zich door 'te begeleiden via de volgende positie' in plaats van 'te sturen via de leidende positie'. De leidinggevendenden blijven zelf eindverantwoordelijk voor de realisatie van de gedragsverandering. 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 vraaggestuurd werken. Deze aanpak sluit aan bij de visie dat verandering niet opgelegd kan worden, maar van binnenuit door alle medewerkers en leidinggevendenden zelf verkozen dient te worden. Elke vervolgstap vindt plaats via vragen en doorvragen. Daarbij kan de organisatiecoach wel degelijk confronterend

optreden, suggesties geven of leerinterventies inbrengen. Het startpunt is echter niet het aanbod en de expertrol, maar 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 schril contrast met aanpakken waarbij het doel vooraf al helemaal vast staat, of waarbij er sprake is van een vastomlijnd aanbod. Dit is vaak het geval bij veel andere interventies, zoals MD-programma's,

### Feedback is de brandstof voor verandering van gedrag

leiderschapsprogramma's, vaste opleidingen of trainingen via open inschrijvingen. Bij OC bestaat er geen vastomlijnd programma. Voor elke stap en vervolgstap staat steeds weer centraal: wat is hier en nu de vraag van de betrokkenen?

#### 2. Aansluiten bij wat speelt

Een tweede element dat de coachbenadering onmiskenbaar kenmerkt, is de faciliterende rol. Binnen OC gelden beslissingen en keuzes van het management als uitgangspunt en sluiten de organisatiecoaches aan bij wat er speelt in de organisatie. De coaching biedt vervolgens de begeleiding bij de realisatie hiervan. Er wordt dus niet van bovenaf opgelegd wat het programma of programmaonderdeel gaat worden voor afdeling x of y. Veel andere interventies zijn gericht op het perfect in model krijgen van de organisatie, het weer onder controle krijgen van medewerkers via procedures en regels en het in een vakje stoppen van medewerkers en afdelingen. Het idee daarvan is om op die manier maximale beheersing te verkrijgen. OC daarentegen gaat uit van vragen als: 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. Nog steeds zien we te vaak dat organisatiebrede interventies niet de wendbaarheid in zich dragen om goed in te kunnen spelen op wat er zich voordoet. Denk alleen maar aan de eenzijdig door het management opgelegde ontwerpinterventies als cultuurveranderingstrajecten ("Iedereen door het cultuurtraject"). Veelal geven dit soort trajecten eerder het schisma weer dat bestaat tussen beleid en uitvoering, tussen denkers en doeners (Swieringa, 2005), dan dat ze dat schisma oplossen. Via OC is er sprake van een werkelijk ontwikkelperspectief. Organisatiecoaches zoeken naar al die plekken waar de gewenste verandering al werkt en niet zozeer waar het niet werkt (Cooperrider et al, 2008). OC probeert die pareltjes in organisaties uit te vergroten en deze via de mensen zelf uit te bouwen.

### 3. Interactief, handelingsgericht en pragmatisch

Uit het kenmerk 'Aansluiten wat speelt' volgt vrijwel automatisch de typische aanpak van OC om interactief, handelingsgericht en pragmatisch aan de slag te gaan. OC is gericht op het bevorderen van interactie in het primaire proces. Daartoe volgen de coaches het bestaande handelen en doen en kijken zij hoe de positieve punten daarbinnen verder zijn uit te bouwen. 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 trajecten. Bij OC staat niet zozeer 'weten en begrijpen' centraal, maar eerder 'praktisch onderzoeken en doen'. Hiertoe zoeken organisatiecoaches gedurende alle fasen van de interventies naar tweerichtingsverkeer. Zij gebruiken de onderlinge interactie als toetssteen of er iets veranderd is in de onderlinge verstandhouding en de relatie. In hoeverre zijn belangen en posities duurzaam verschoven? Soms betekent dit proces voor medewerkers een kwestie van

vallen en opstaan. 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 kan een leidinggevende zichzelf scherper gaan aansturen. Feedback is de brandstof voor verandering van gedrag.

### 4. On the job begeleiding

Er zijn bij klassieke 'off-the-job'-interventies grote problemen met betrekking tot de transferslag: op het moment dat er buiten de werksituatie iets geleerd is, hebben medewerkers vaak grote moeite om datgene wat ze geleerd hebben daarna in het werkelijke krachtenveld van het bedrijf of de instelling om te zetten in ander gedrag (Kirkpatrick, 1994). Dit argument ondermijnt de huidige wildgroei aan managementdagen, heisessies, *search conferences* en andere interventies op externe locaties. 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 (Eraut, 2000; Streumer & van der Klink, 2004). OC biedt mensen zo in het echte leven en ter plaatse begeleiding op het veranderkundige vlak. Transfer is daarmee al geregeld. Er is geen transfer van het geleerde nodig, want OC werkt direct met en in het bestaande krachtenveld vol belangen en posities (Korthagen, 2011). Organisatiecoaches kunnen daarbij volledig uitgaan van wat mensen doen. Dit in tegenstelling tot off-the-jobinterventies, waar 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 samenstellingen aanschuiven, zien zij managers en leidinggevendenden in uiteenlopende

hiërarchische constellaties acteren. Juist doordat zij die veelheid aan situaties observeren, komen incongruenties in houding en inconsequent gedrag snel en onverbiddeijk bloot te liggen.

### 5. Focus op integrale benadering

De losgezongen laboratoriumsetting van veel andere interventies brengt ons op een volgend kenmerk van OC: de focus op een integrale benadering. Deze integrale benadering vinden we allereerst terug in een holistische manier van kijken rondom het vraagstuk wie nu eigenlijk verantwoordelijk is voor het welzijn van de organisatie. Dat is een vraagstuk dat niet alleen bij de lijn of bij HR 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 interdependente, dat wil zeggen onderling afhankelijke, delen bestaat en als geheel (ook) bekeken dient te worden. Organisatiedynamica, systemische wetmatigheden en zicht op de gehele organisatie zijn belangrijke brillen waar de organisatiecoach door kijkt. Daarmee is OC een krachtig instrument om het Tayloriaanse denken (verregaand opknippen van organisatietaken, *command-and-controlstructuur*, meten is weten, opdelen in beleid en uitvoering) wat achter ons te laten (Taylor, 1911). Deze aanpak van opdelen en segmenteren heeft ons in de vorige eeuw veel gebracht, maar we weten inmiddels ook dat we bedrijfsonderdelen niet gesepareerd van elkaar moeten beschouwen. Laat staan dat we vanuit verregaande versnippering en opdeling tot een organisatieverandering kunnen komen. Daarnaast vinden we de integrale benadering terug in de wijze waarop OC het HR-perspectief (de zogenaamd zachte kant/cultuur) en het businessperspectief (de zogenaamd harde kant/primair proces) verbindt. Dat maakt de HR-afdeling tot volwaardige businesspartner (Ulrich, 1997; Ulrich & Brockbank, 2005). Het gaat bij OC om het samenspel van alle mensvraagstukken en taakgericht lijnmanagement tegelijkertijd. Op die manier lokt OC een regiemodel uit dat

het hokjesdenken en afdelingsdenken overstijgt. Dit zijn precies de punten waar OC verschilt van individuele coaching. OC geeft zo bedrijven en instellingen de holistische blik op organisaties terug die we geruime tijd verloren zijn.

### Conclusie

De typische en definiërende kenmerken van OC – coachbenadering, vraaggestuurd, aansluiten bij wat speelt, een handelingsgerichte en interactieve aanpak, on-the-jobbegeleiding

## Alle interventies starten bij een vraag van de betrokkenen

en focus op integrale benadering – zorgen ervoor dat de klassieke valkuilen van organisatieverandering vermeden worden. Deze kenmerken van OC vormen daarmee het fundament voor een werkelijk ontwikkelende verandermethodiek. ■

### Referenties

- Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water, over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. – Inaugurale rede. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Boonstra, J.J. (2004). *Dynamics of Organizational Change and Learning*. – Chichester: Wiley & Sons Ltd.
- Cooperrider, D.L., Whitney, D., & Stavos, J.M. (2008). *Appreciative Inquiry Handbook: For Leaders of Change*, 2nd edition. Ohio: Crown Custom Publishing.
- Cozijnsen, A.J., Vrakking, W.J. & van IJzerloo, M. (2000). Success and failure of 50 innovation projects in Dutch companies. In: *European Journal of Innovation Management*, 3, 150–159.
- Eraut, M. (2000). Non-formal learning, implicit learning and tacit knowledge in professional work. In: F. Coffield. *The*

*Necessity of Informal Learning*. Bristol: The Policy Press.

- Halbertsma, E.H. (red) (2000). *Dilemma's te lijf*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Halbertsma, E.H. en Ratering, D. (2001). Organisatiebelang en individueel belang, balanceren in een dilemma. In: *HRD-thema Persoonlijke Ontwikkeling*, jaargang 2, nr.4.
- Halbertsma, E.H. (2009). De conferentie als 'de organisatie van de toekomst'. In: *Cultuurverandering: mythe en realiteit*. Deventer: Kluwer.
- Homan, T. (2006). *Wolkenridders, over de binnenkant van organisatieverandering*. Gouda: Pentascope.
- Kirkpatrick, D.L. (1994). *Evaluating training programs: the four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Korthagen, F. (2011). *Ik heb er veel van geleerd! Een reflectie over effectief opleiden en krachtgericht coachen*. Afscheidsrede. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Kotter, J.P. (1997). *Leiderschap bij verandering*. Schoonhoven: Academic Service.
- Ratering, D. & Hafkamp, K. (2000). *Zelfsturend Leren*. Schoonhoven: Academic Service.
- Streumer, J.N. & van der Klink M.R. (2004). *Leren op de werkplek*. 's-Gravenhage: Reed Business Information.
- Taylor, F. (1911). *Principles of Scientific Management*. New York, London: Harper & brothers.
- Swieringa J. & Jansen, J. (2005). *Gedoe komt er toch. Zin en onzin over organisatieverandering*. Schiedam: Scriptum.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- 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.



**Liesbeth Halbertsma (1956) 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.**  
[www.liesbethhalbertsma.nl](http://www.liesbethhalbertsma.nl)



**Petra Bosse (1961) is organisatiepsycholoog. Zij is werkzaam als consultant in corporate bedrijven en in het MKB. Als directeur en (HR-)manager werkte ze bij PAO-de Baak en bij ABN AMRO.**  
[www.bosseinbusiness.nl](http://www.bosseinbusiness.nl)