

Liesbeth Halbertsma en Barbara Takacs

# De MD'er als organisatiecoach

Liesbeth Halbertsma ([liesbeth@liesbethhalbertsma.nl](mailto:liesbeth@liesbethhalbertsma.nl)) is zelfstandig organisatieadviseur en organisatiecoach voor profit- en not for profit organisaties sinds 2000. Zij was eerder werkzaam als directeur van de Baak ManagementCentrum VNO-NCW en als directeur van Nieuw Elan. Ze is docent bij de Baak en publiceert regelmatig artikelen.

Barbara Takacs ([mail@barbaratakacs.nl](mailto:mail@barbaratakacs.nl)) is psycholoog, trainer en coach. Ze is gespecialiseerd in werken met professionals die uitblinken in hun vak, maar coaching kunnen gebruiken wanneer ze verantwoordelijk worden voor de resultaten van ander eigenwijze experts. Ze coacht wetenschappers en regisseert leiderschapsprogramma's voor internationale organisaties als Shell en ING. Samen met andere adviseurs vormen Liesbeth en Barbara een netwerkorganisatie voor organisatiecoaching.

De MD'er van tegenwoordig onderhoudt een actieve relatie met de opdrachtgever in de lijn en is zelf onderdeel van een multidisciplinair netwerk van experts, van binnen en buiten de organisatie. De MD'er investeert stevig in het begin van het proces en ziet dit als cruciaal voor het traject dat gaat lopen. De MD'er wordt 'organisatiecoach' (Van der Boomen en Jaarsveld, 2011) die meerdere spelers in het veld bij elkaar brengt.

De kunstschilder neemt regelmatig een stap terug, om te zien wat er wil ontstaan op het witte doek. Hij weet dat het creatieve proces in fases verloopt, van circulatie naar transitie tot compositie. In ons werk in organisaties zien wij dat ritme terug. Leren en veranderen zijn natuurlijke processen, en niet alle stadia zijn even prettig. Ons vak gaat over MD (of TD en HRD) en bevindt zich in de spannende fase van transitie.

Ongemakkelijk terrein voor wie van controle houdt. Zoeken, verwarring, onzekerheid: de weg van oud naar nieuw is meestal geen rechte lijn, zeggen wij tegen onze opdrachtgevers. Daar moet je tijd voor nemen met elkaar, om scherp te observeren wat er speelt. Om de juiste keuzes te maken, geen bochten af te snijden, je spanningen te kunnen richten.

In veel organisaties is de reflex sterk aanwezig om van analyse naar oplossing te schieten. We gaan nog te weinig 'een blokje om' (Scharmer, 2007).

Het is tijd om zelf eens afstand te nemen, om te zien wat zich aftekent aan de horizon van het vak. De focus in dit artikel is op de toekomst, in plaats van de analyse van het verleden. We vragen ons af wat de toekomst met ons soort wil.

31



### Wat is er gaande bij onze opdrachtgevers?

Organisaties begeven zich in een spagaat: enerzijds gericht op het behalen van korte termijn doelen en bezuinigen (het massaal ontslaan van mensen), anderzijds gericht op de toekomst, op innovatie en verandering waarbij vernieuwende projecten wat mogen kosten.

Zo zijn bij grote banken zijn veel medewerkers 'boventallig' verklaard en wordt veel energie en budget gestopt in het vormgeven van zogenaamde tribes die zelfsturend moeten opereren. Het zelfsturende team zonder manager lijkt soms twee vliegen in een klap te slaan (bezuinigen en vernieuwen), maar leidt in de praktijk vaak tot onduidelijkheid en strijd als niet aan alle randvoorwaarden is voldaan (Laloux, 2014).

&gt;&gt;

## Waar gaan organisaties naar toe?

De werkelijkheid in kennisintensieve organisaties is complex en verandert snel. We hebben te maken met meerdere golven tegelijk zoals vergrijzing, globalisering en digitalisering (Rothmans, 2014). Leiders overzien het veld van kennis binnen hun organisatie niet meer en dat kan ook niet. Zij hebben hulp nodig bij het vinden van hun rol in de chaos. Verschillende manieren van denken en werken bestaan naast elkaar. In het hoofd van de meeste managers zit nog een roestig harkje, terwijl de nieuwe generatie in virtuele netwerken werkt en denkt.

*In het hoofd van de meeste managers zit nog een roestig harkje*

Er is behoefte aan rolverduidelijking. Managers kunnen niet meer de super expert zijn, die de inhoudelijke besluiten nemen, daarvoor is de complexiteit te groot (Snippe, 2014). Managers zijn vooral producent van de speelruimte voor het team; degene die het team optimaal faciliteert. Hij biedt de professionals richting, randvoorwaarden en ruimte. Zijn effectiviteit hangt af van hoe goed hij is in het koers houden, de aandacht houden op de resultaten, en het verbinden van het team met andere delen van het systeem. Dat betekent een meer begeleidende rol dan die van de inhoudelijke allesweter.

## Wat betekent dit voor MD?

MD kan behulpzaam zijn bij het verduidelijken van die nieuwe rol. MD-professionals kunnen niet langer alleen vanuit het eigen specialisme denken. MD, organisatieverandering en strategie, (interim)management, talent- en loopbaanontwikkeling, opleiding - deze gebieden hangen immers sterk met elkaar samen. Integratie van deze disciplines is de volgende stap. Dat geldt dus ook voor vakgenoten binnen de organisatie, die deze problematiek kennen en weerspiegelen. En: tegenover elk specialisme van binnen staat een specialisme van buiten, ze houden elkaar in stand.

De kans dat interventies vanuit verschillende expert-domeinen elkaar zomaar vanzelf versterken is klein. Om aan te kunnen sluiten bij de realiteit van klanten, wordt van ons

gevraagd om breed, vanuit meerdere perspectieven, mee te kunnen denken. Er lijkt een nieuw werkveld te ontstaan, putend uit de verschillende disciplines, met als ondertitel: *als het maar helpt*.

*In verschillende rollen in co-makerschap met de opdrachtgever*

Dit biedt een geweldige kans voor MD als organisatiecoaches. Breed denken en werken, in verschillende rollen in co-makerschap met de opdrachtgever. Omdat deze realiteit zich bij ons als externe MD'ers/organisatiecoaches al aandient, willen we onze ervaringen hierin delen. Wat weten we inmiddels van deze manier van werken en wat betekent dit voor MD?

## De rol en positie van de MD'er als organisatiecoach

- De verandervraag ontstaat *in de lijn* en is vanzelfsprekend aan de business gerelateerd (Halbertsma en Bosse, 2013). Zo wil de directeur van een grote financiële instelling 'een andere bedrijfscultuur' om betere resultaten te behalen. Het antwoord staat niet tussen het aanbod van trainingen en opleidingen. MD zal zelf moeten zoeken naar een andere rol dan de voor haar gebruikelijke.
- De opdrachtgever wil iemand die hij kan vertrouwen, waarbij de echte issues op tafel kunnen komen. Iemand met bewezen prestaties. Via zijn of haar eigen netwerk of het netwerk van MD wordt een sparringpartner gezocht die de rol van 'de vertrouwde adviseur' (Maister, Green, Galford, 2002) verstaat. Iemand van binnen of buiten de organisatie, waarmee de opdrachtgever kan optrekken, bij wie hij zijn twijfels kan uiten.
- Voor externe organisatiecoaches/ MD'ers geldt: grote bedrijven en overheidsinstellingen moeten aanbesteden voor grote interventies. Inkoop is oppermachtig geworden en bepaalt aan de hand van een strakke structuur en puntenstelsel wie de opdracht mag uitvoeren, van verandertrajecten begeleiden tot vaardoekjes leveren. Er worden meerdere bureaus uitgenodigd en heel veel energie en tijd verspild van heel veel mensen om documenten aan te le-

## De MD'er als organisatiecoach

veren en die te beoordelen. Wie het beste binnen de lijntjes kleurt, wint. Vervolgens wordt dit bureau door koning inkoop zo uitgeknepen dat van een respectvolle relatie niet veel meer over is. Bovendien: wie wil er voor een paar honderd euro per dagdeel meerdere malen dezelfde show opvoeren? *You pay peanuts, you get monkeys.*

- De MD'er die met complexe veranderkundige vragen zit en voor zijn opdrachtgever een externe organisatiecoach zoekt, beperkt zich in het beste geval niet tot de *shortlist* van *preferred suppliers*. Hij is op zoek naar interventies die innovatief zijn en snel meerwaarde opleveren, in samenwerking met de specialist die bij de vraag past.
- We zien overal netwerken van zelfstandige professionals ontstaan die elkaar goed kennen en zich per project formen. Zij kunnen vaak sneller schakelen, omdat er geen logge systemen met vaste prijskaartjes achter zitten. De externe specialist is bovendien zelf ook ondernemer en weet nog

wat dat betekent in zijn handelen. Minder arrogantie, meer oprechte interesse in de business, minder vage hoog-over consultant-taal.

### *Hulpvraag bij een sparringpartner neerleggen is stressvol*

- Als er een sparringpartner is gevonden, van buiten of van binnen, dan blijkt dat de opdrachtgever vaak meer vragen heeft dan zo'n sparringpartner zich realiseert. Deze worden niet direct geuit, maar dienen wel beantwoord. De hulpvraag bij een sparringpartner neerleggen is voor de opdrachtgever sowieso stressvol, want hij heeft allerlei overtuigingen (zoals 'hulp vragen is zwak'). Daarnaast is behoud van positie aan de orde met impliciete wensen als 'ik wil dat jij ziet wat ik waard ben, mij niet afserveert, mij serieus neemt en helpt mijn plannen te verwezenlijken'.





## De werkwijze van de MD'er als organisatie-coach

### Entree maken

Het eerste gesprek gaat nog niet over de inhoud of de opdracht zelf, maar over aansluiting vinden bij elkaar (Cockman, 1999). De organisatiecoach neemt hiertoe initiatief, door iets persoonlijks te delen wat relevant is in de context. De boodschap hier is dat de adviseur op zijn gemak is in het ongemak. Hij nodigt uit om informatie te delen, geeft structuur en werkt zo aan vertrouwen. Zonder een basis van vertrouwen in deze fase wordt een inhoudelijk waardevol vervolg lastig.

### *Hier moet de MD'er karakter tonen*

In de eerste verkenningen aan de voorkant staat de klantvraag centraal. Het klinkt zo simpel, maar dat is het niet (Hagel, Seely Brown, Davison, 2012). Kijk naar banken die zichzelf jarenlang stiekem belangrijker vonden dan hun klant. Recente gedragscodes zijn opgesteld om 'het juiste product aan de klant te verkopen'.

Ook binnen MD denkt men vaak vanuit bestaande producten. Wat MD aanvankelijk bereikt is ook vaak een vraag naar een product. De neiging bestaat een gestandaardiseerd aanbod te doen. Door meer tijd uit te trekken aan de voorkant, gaat het vaker over een passend proces in plaats van een product.

### Vraag gestuurd werken

Het veranderwerk wordt steeds meer vraaggestuurd: van push naar pull, van product naar proces. De kunst is om hier tijd en ruimte voor te regelen met de opdrachtgever. Want die wil aan de slag en ziet het nut van voorwerk niet: 'waarom beginnen we niet gewoon?'. Hier moet de MD'er karakter tonen. Hij kan de regie nemen, door bijvoorbeeld gesprekken te organiseren met de belangrijke klanten of andere spelers. Om de context en de bereidheid om echt aan de slag te gaan te verkennen. Het is in beider belang dat geen valse start te maken en dit te benoemen. Een gezamenlijke investering aan de voorkant betaalt zich ruim terug.

### Een routebeschrijving aanreiken

We merken dat de opdrachtgever ook behoefte heeft aan een routebeschrijving, juist als op voorhand geen vastomlijnd programma wordt aangeboden. Waar zitten we nu en welke stappen komen hierna? Het helpt een schets van het verloop van een traject te tekenen. Wij hebben taal nodig om dit proces snel uit te kunnen leggen aan de klant, in hun wereld, in passende taal, op duizend manieren.

### *MD'ers hebben expertise nodig in de volle breedte*

Na een goede start kan de MD'er versneld aan de slag. De vertraging in het begin wordt ruimschoots goed gemaakt. MD'ers vergroten met de opdrachtgever de kring door ook andere spelers te laten aanhaken en met hen de eerste stappen opnieuw te doorlopen. Zij aan zij met de opdrachtgever, die nu de toelichting doet aan zijn mensen, het liefst een klein gezelschap van verantwoordelijken, fans en critici. De aanpak moet door hen begrepen en gesteund worden. Een aantal coördinaten (waartoe, wat en hoe) wordt samen concreter gemaakt. Geen dikke pakken papier of hele dagen op de hei praten over strategie, maar gezamenlijk de route bepalen. Wat daarna plaats vindt is elke keer anders. MD'ers regisseren, faciliteren gesprekken en teamdagen, houden de schets in de gaten, houden contact, geven feedback en advies.

### MD als vakgebied de breedte in

Sommige MD'ers hebben een psychologische achtergrond en zijn gewend met individuele mensen en groepen te werken. De context en doelstelling van de organisatie is voor hen niet vanzelfsprekend een onderwerp. Anderen hebben een achtergrond in organisatieadvies en juist weer weinig ervaring hebben met groepswork en individuele ontwikkeling; zij nemen nogal eens de rol van expert op zich en werken dan vanzelfsprekend aanbod- en inhoudsgericht. Opleidings- en onderwijskundigen richten zich op effectieve leerprocessen van individuen en groepen in de organisatie. En gedragstrainers zien de groep als instru-

## De MD'er als organisatiecoach

ment voor persoonlijke ontwikkeling van de deelnemers, los van de bedrijfscontext.

MD'ers hebben expertise nodig in de volle breedte, om echt vraaggestuurd en multidisciplinair te kunnen werken. Zij hebben voldoende kennis van de business of moeten die zich snel eigen kunnen maken. In het beste geval heeft de MD'er zelf een aantal jaren lijnervaring opgedaan. Projectmanagement ervaring helpt ook, zowel vrijwillig als betaald. Daarnaast is bedrijfskundige en systemische wijsheid een must, naast kennis over psychologie, leiderschap, coaching, groepsprocessen en organisatiedynamica. Een schaaap met vijf poten?

Interessant is ook het onderzoek van De Man en collega's (2015) naar de nieuwe businessmodellen in consulting, dat aansluit op de ontwikkelingen die wij hier beschrijven.

Uiteindelijk is het faciliteren van verandering vooral het managen van relaties. Dat geldt ook voor de relaties van de MD'er met de opdrachtgever. Het gaat om een combinatie van harde en zachte zaken. Naast strategie en organisatie-doelstellingen zal de MD'er met intimiteit en zelforiëntatie overweg moeten kunnen. Een spannende combinatie van je openstellen zonder de aandacht naar je toe te trekken. Bij de oorspronkelijke intenties blijven, maar flexibel zijn als het anders loopt. Op je tong bijten als het chaotisch wordt, wanneer de behoefte aan controle van zich laat horen. Wij denken dat in veel professionele relaties meer intimiteit en minder zelforiëntatie gepast zou zijn.

*meer intimiteit en  
minder zelforiëntatie*

Samen met collega-professionals zoeken naar mogelijke antwoorden is verfrissend, en draagt ook de contouren van het antwoord in zich: multidisciplinair samenwerken. Door het vormen van kleinere groepjes waarin bijvoorbeeld MD'ers (of TD'ers en HRD'ers) met organisatieadviseurs, interimmanagers, opleiders, trainers en onderzoekers samenkomen en met elkaar over een breed blikveld te beschikken, kun je samen een breder aanbod te doen.

Het gaat hier om meer dan een intervisiegroep. Een groep mensen die zich voor een deel van hun tijd aan elkaar verbinden voor een bepaalde periode en die in elkaar investeren. Niet voor het groepsbelang als zodanig, maar ten behoeve van de opdrachtgever die een breder en multidisciplinair perspectief goed kan gebruiken. | [Md](#)

### Literatuur:

- Boomen, F. van der, J. van Jaarsveld, (2011). *Organisatiecoaching in de praktijk*. Kloosterhof, Neer.
- Cockman, P. (1999). *Consulting for real people, a client-centred approach for change agents and leaders*. McGraw-Hill, UK
- Man, A.P. de, A. Stoppelenburg, (2015). *Nieuwe business modellen in consulting*. Mediawerf, Amsterdam
- Hagel, J., J. Seely Brown, L. Davison, (2012). *The Power of Pull; How small moves, smartly made, can set big things in motion*. Basic Books, New York
- Halbertsma, E.H, P. Bosse, *De impact van organisatiecoaching*. Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties. Nr.2, 06-2013
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations*. Nelson Parker, Brussel
- Maister, D.H, C.H.H. Green, R.M. Galford, (2002). *the Trusted Advisor*. Simon & Schuster London.
- Rothmans, J.(2014). *Verandering van Tijdperk*, Nederland kanteit. Aeneas
- Scharmer, C.O. (2007), *Theory U, Leading From the Future as it Emerges*. Cambridge, Massachusetts.
- Snippe, R. (2014). *Doorbreek uw bedrijfscultuur, hoe managers organisatieontwikkeling tegenhouden*. Academic Service, Den Haag