

# De impact van organisatie- coaching 01:

het definiëren van het  
speelveld

Auteurs: Liesbeth Halbertsma & Petra Bosse  
20 mei 2013

**Het begrip organisatiecoaching (oc) duikt steeds vaker op in het vakgebied van hr. Maar wat is oc nu eigenlijk? Halbertsma en Bosse, respectievelijk executive coach en organisatiepsycholoog, beantwoorden deze vraag in een feuilleton van drie artikelen. In dit eerste artikel definiëren zij het speelveld van oc: waarin onderscheidt oc zich van andere organisatiekundige interventies? Wat zijn de kenmerken ervan? In het tweede artikel gaan zij in op de effecten en het rendement van oc. In het derde artikel staat de praktijk van oc centraal.**

## **Inleiding**

Veel 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 onderstaande 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 bovenstaand rijtje een aantal klassieke valkuilen binnen organisatieverandering. Vanwege vijf typische kenmerken van oc verdwijnen deze valkuilen.

## **Organisatiecoaching**

Oc definiëren we in dit artikel als een integrale aanpak die vraaggestuurd en on the job plaatsvindt om aan leiderschaps- en 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**

Allereerst is er gedurende alle fasen van deze vorm van organisatiebegeleiding sprake van een coachbenadering. Oc is 'begeleiden via de volgende positie' in plaats van 'sturen via de leidende positie', zoals dat in directieve benaderingen geldt. 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. Zo stellen de bedrijfsonderdelen zelf hun doelen waaraan ze willen werken. Het doel van de oc is om een cultuurtraject of md-traject in te richten, of om een strategiewijziging te realiseren, om een andere werkwijze te incorporeren of kernwaarden opnieuw tot leven te wekken. Omdat de directie dat voorstaat en omdat zo'n doelstelling gedeeld wordt met de mensen in de organisatie. De vervolgstap bestaat uit vragen en doorvragen. Daarbij kan de organisatiecoach wel degelijk confronterend optreden, suggesties doen en leerinterventies toepassen. Het startpunt is echter niet het aanbod en de expertrol, maar de relatie tussen coach en gecoachte en een integrale blik op wat medewerkers en leidinggevendenden nodig hebben.

Deze manier van werken staat in schril contrast met de aanpak waarbij het doel vooraf vaststaat of waarbij een vastomlijnd aanbod wordt uitgerold. Dit is vaak het geval bij veel andere interventies, zoals md-programma's, 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 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 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 daarachter is om op die manier maximale beheersing te verkrijgen. Oc gaat juist uit van wat er leeft? Wat is er op dit moment en hoe kun je de bestaande situatie ten voordele gebruiken van de organisatie, het team en jezelf? Via oc vindt er dus geen uitrol van bovenaf plaats. Als er parallel aan het organisatiecoachingstraject een van bovenaf opgelegde uitrol van een systeem of werkwijze plaatsvindt, dan zal de organisatiecoach het gesprek met de medewerkers aangaan over hun bevindingen.

Organisatiecoaches sluiten aan bij het primaire proces van het organisatieonderdeel in kwestie. Vanuit dit aansluiten kan het over competenties gaan, maar via oc zal er geen leergang competentie management worden ingevoerd. Nog steeds zien we te vaak dat organisatiebrede interventies niet de wendbaarheid in zich dragen om goed in te kunnen spelen op wat er speelt. 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.

De praktijk wijst tegelijkertijd uit dat oc zich prima kan verbinden met bestaande, andere projecten in de organisatie, zoals 'continu verbeteren', Six Sigma- of LEAN-trajecten. Daar draait het immers uiteindelijk ook om gedragsveranderingen op de werkvloer. Crux is dat de organisatiecoaches zich verbinden met wat er leeft in de organisatie. Het liefst doen zij dit op een waarderende manier, zoals via Appreciative Inquiry (Cooperrider et al, 2008): zoeken naar al die plekken waar de gewenste verandering al werkt en niet zozeer waar het niet werkt. 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 bij 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 om te toetsen of er iets veranderd is. In hoeverre zijn belangen en posities duurzaam verschoven? Soms betekent dit proces voor leidinggevend en medewerkers een kwestie van vallen en opstaan, van trial & error.

Organisatiecoaches geven steun of confronteren juist, afhankelijk van wat zij door hun procesmatige bril zien 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 bijsturen en kan een leidinggevende scherper 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 veelal grote moeite om datgene wat ze geleerd hebben daarna in het krachtenveld van de organisatie om te zetten in ander gedrag (Kirkpatrick, 1994). Dit argument ondermijnt de huidige gewoonte van 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 dagelijkse leven en ter plaatse begeleiding op het veranderkundige vlak. Transfer van het geleerde is daarmee al geregeld, want oc werkt direct met en in het bestaande krachtenveld vol belangen en posities (Korthagen, 2011). Er is dus geen sprake van een nagebootste laboratoriumsetting buiten de organisatie, waarvan het nog maar de vraag is of dat wat geleerd wordt wel toe te passen is in het echte werk.

Organisatiecoaches observeren ter plaatse en geven feedback. Ze kunnen daarbij volledig uitgaan van wat mensen doen. Dit in tegenstelling tot off the job interventies, waar de begeleiding uit moet gaan van wat mensen zeggen dat ze doen. Daarbij zien de organisatiecoaches de mensen op verschillende momenten. Soms vinden observaties plaats van een middle manager als hij als leidinggevende optreedt voor zijn team, soms is diezelfde middle manager medewerker van een managementteam en vertoont hij ineens in het bijzijn van zijn eigen baas geheel ander gedrag. Doordat organisatiecoaches bij allerlei gremia en in allerlei settings 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 laboratoriumsetting van veel andere interventies brengt ons op een volgend kenmerk van oc: de focus op een integrale benadering. Deze benadering vinden we allereerst terug in een holistische manier van kijken naar wie nu eigenlijk verantwoordelijk is voor het welzijn van de organisatie. Dat vraagstuk is niet alleen bij de lijn of bij HR neer te leggen. Zij die dat wel denken, denken dat de organisatie op te knippen is in losse delen.

Oc kent als visie dat een organisatie uit interdependente, dus 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 & control-structuur, meten is weten, opdelen in beleid en uitvoering) 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 apart van elkaar moeten beschouwen. Laat staan dat we vanuit verregaande versnippering en opdeling tot een effectieve 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 business-perspectief (de zogenaamd harde kant/primair proces) met elkaar verbindt. Het gaat bij oc om het samenspel van alle mensvraagstukken en de taken van de organisatie tegelijkertijd. Op die manier lokt oc een regiemodel uit dat het hokjes- en afdelingsdenken overstijgt. Dit zijn precies de punten waarop 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, vraag gestuurd, aansluiten bij wat speelt, een handelingsgerichte en interactieve aanpak, on the job begeleiding en focus op integrale benadering zorgen ervoor dat de klassieke valkuilen van organisatieverandering vermeden worden. Deze kenmerken vormen daarmee het fundament voor een werkelijk ontwikkelende verandermethodiek.

### **Over de auteurs**



Liesbeth Halbertsma ('56) 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 ('61) 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)

Gebruikte literatuur bij het driedelige feuilleton 'De impact van organisatiecoaching'

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, 150159.

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 & Partners**  
**Laan van Dick Laan 37**  
**2101 PM Heemstede**  
**[liesbeth@liesbethhalbertsma.nl](mailto:liesbeth@liesbethhalbertsma.nl)**  
**[LiesbethHalbertsma.nl](http://LiesbethHalbertsma.nl)**