

Begeleiden op organisatieniveau

ENKELE HANDZAME METAFOREN VOOR LEERPROFESSIONALS

Fer VAN DEN BOOMEN

INLEIDING In de praktijk van het begeleiden kan het gebeuren dat je meerdere verzoeken om begeleiding krijgt vanuit een en hetzelfde team. Dat kan een aanwijzing zijn om niet met de afzonderlijke individuen aan de slag te gaan, maar te overwegen het hele team te coachen. Evenzo kunnen verschillende teams die je coacht worstelen met problematiek die het teamniveau overstijgt, zoals innemen van professionele ruimte, terugdringen van een hoog verzuimpercentage of invulling geven aan meer klantgerichtheid. Dan kan het de moeite waard zijn om je als begeleider op een nog wat hoger aggregatieniveau te begeven - het niveau van de organisatie als geheel.

Voor een supervisor of coach is een organisatie altijd al de context voor de begeleiding

(Van den Boomen, Hoonhout & Merckies, 2015). Maar hoe betreed je als supervisor of coach dat complexe terrein van 'de organisatie'? Deze bijdrage richt zich vooral op supervisors en coaches die invulling willen (gaan) geven aan de derde loot aan de stam van LVSC, het begeleiden van organisaties. Het artikel is een uitwerking van een workshop verzorgd op de ANSE Summer University 2017 over wat in Nederland ook wel 'organisatiecoaching' genoemd wordt (zie o.a. Van den Boomen & Van Jaarsveld, 2011; Van den Boomen & Breman, 2016).

Drs. F. van den Boomen is zelfstandig organisatiecoach te Amsterdam en tevens hoofddocent en onderzoeker bij de Masteropleiding Organisatiecoaching van de Haagse Hogeschool. E-mail: info@fervandenboomen.nl.

Het artikel vertrekt vanuit een constructivistisch gedachtegoed, dat zich op deze plaats heel compact laat samenvatten met de uitspraak: 'Hoe je naar de organisatie kijkt maakt wat je ziet, en dat bepaalt (min of meer) wat je als professionele begeleider doet en laat.' Achtereenvolgens komen vier verschillende manieren van kijken aan bod, die je als begeleider op organisatieniveau houvast kunnen bieden voor het handelen; ze komen respectievelijk uit de Nederlandse literatuur over organisatiekunde (Rob van Es over organiseren), verandkunde (Thijs Homan over veranderen), leertheorie (Mannon Ruijters over leren) en organisatieadvieswerk (Edu Feltmann over begeleiden). Steeds gaat het om bepaalde metaforen die verschillende aspecten doen oplichten van wat er binnen organisaties gebeurt, en die andere aspecten juist naar de achtergrond schuiven.

Omdat het over vrij abstracte begrippen gaat, vraagt het van de professionele begeleider steeds om een vertaalslag naar het handelen: als je zo kijkt, wat kun je daar dan mee doen? En vooral: wat levert dat supervisors en coaches voor nieuwe opties op, alternatieven om ook bij te dragen aan het verbeteren van de context op organisatieniveau?

Een praktijkvoorbeeld illustreert steeds hoe de metaforen het handelen van een professionele begeleider kunnen inspireren.

Hans is als interne coach verbonden aan een zorginstelling. Als voormalig verpleegkundige coacht hij al enkele jaren teams, en dat gaat hem goed af. De directie wil de relatie tussen zorgverlener en cliënt beter vormgeven en heeft een transitie van de instelling aangekondigd, waarbij zorgteams voortaan zelforganiserend zijn. Hans

wordt uitgenodigd om over de invulling daarvan mee te denken.

Hoewel Hans een goede relatie met de directie heeft en zich zeer vereerd voelt met de uitnodiging, maakt hij zich ook wel zorgen. Kan hij dat wel, op directieniveau meepraten? Daar is hij toch niet voor opgeleid? Anderzijds loopt hij al een tijdje mee binnen de organisatie en hij heeft ook wel zo zijn gedachten over hoe het anders en beter kan. Misschien is hij wel de aangewezen persoon op de juiste plek.

Hij besluit op de uitnodiging in te gaan, maar kritisch te blijven op zijn mogelijke rol en bijdrage. Om daarop te reflecteren vraagt hij een aantal gesprekken aan bij zijn voormalige supervisor.

ORGANISEREN Het werkwoord organiseren, in plaats van het meer gebruikelijke zelfstandig naamwoord organisatie, staat hier niet toevallig: het spreken over organisaties alsof het over dingen gaat (reïficatie) kan namelijk al te veel verhullen dat het steeds ook gaat over mensen die hun werk in interactie met elkaar organiseren (Weick, 2001). Spreken over 'de organisatie' - alsof die iets zou willen, kunnen of moeten - kan gemakkelijk een legitimatie zijn voor het eigen handelen ('De organisatie heeft besloten dat ...'), maar ook voor het ervan afzien in actie te komen ('Dat moet de organisatie maar doen'). Vandaar dat het in dit artikel gaat over organiseren, en ook over veranderen, leren en begeleiden, als (dynamische) activiteiten van mensen van vlees en bloed, in plaats van over de organisatie, de verandering, het leren en de begeleider als (statische) entiteiten.

De manier van kijken naar hoe mensen het werk met elkaar organiseren, komt tot uiting in impliciete beelden of metaforen die zij in

Tabel 1. Metaforen van organiseren (gebaseerd op Van Es, 2009, p. 184-185).

Bovenstroom: rationeel bewust, directief	Machine	Politiek	Cultuur	Hersenen
Waar let ik op en waar let de ander op?	<ul style="list-style-type: none"> input throughput output 	<ul style="list-style-type: none"> belangen-behartiging conflicthantering statuseffecten 	<ul style="list-style-type: none"> collectieve processen van betekenis- en zingeving culturele diversiteit 	<ul style="list-style-type: none"> intern leer- vermogen nationale culturen omgevings- verandering
Wat zie ik en wat ziet de ander als probleem?	<ul style="list-style-type: none"> ontwerpfouten processtoornissen 	<ul style="list-style-type: none"> neutraliteit apathie principes critici 	<ul style="list-style-type: none"> mismatch tussen woorden en daden en tussen intern en extern 	<ul style="list-style-type: none"> te veel 'single-loop learning' navelstaren
Wat zie ik en wat ziet de ander als verbetering?	<ul style="list-style-type: none"> vergroten van efficiency 	<ul style="list-style-type: none"> agenda bepalen coalities sluiten 	<ul style="list-style-type: none"> meer congruentie hrm doen wat je zegt 	<ul style="list-style-type: none"> meer 'double-loop learning' versterking adaptatievermogen
Hoe realiseer ik dit en hoe realiseert de ander dit?	<ul style="list-style-type: none"> controle instructies blauwdrukken handboeken 	<ul style="list-style-type: none"> overtuigen onderhandelen verleiden, brood en spelen manipuleren 	<ul style="list-style-type: none"> missie, visie, codes maken symbolen en rituelen verhalen goede voorbeeld alle neuzen dezelfde kant op 	<ul style="list-style-type: none"> feedback organiseren aanpassen van omgeving professionele communicatie redundantie verhogen
Onderstroom: emotioneel, onbewust, associatief	Organisme	Moraliteit	Zelfrestrictie	Flux
Waar let ik op en waar let de ander op?	<ul style="list-style-type: none"> eigen ruimte in organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> respect voor waarden en belangen betrokkenen 	<ul style="list-style-type: none"> eigen regels naleven zelfverboden conventies 	<ul style="list-style-type: none"> doorstroming conventies
Wat zie ik en wat ziet de ander als probleem?	<ul style="list-style-type: none"> inperking vrijheid en professionaliteit 	<ul style="list-style-type: none"> achterstelling 'save face' uitbuiting 	<ul style="list-style-type: none"> onconventioneel en bevrijdend handelen 	<ul style="list-style-type: none"> routine verstarring onverschilligheid
Wat zie ik en wat ziet de ander als verbetering?	<ul style="list-style-type: none"> vergroten eigen handelingsruimte 	<ul style="list-style-type: none"> billijkheid commitmen waardigheid 	<ul style="list-style-type: none"> vasthouden aan of teruggaan naar verleden 	<ul style="list-style-type: none"> tactvol loslaten plezier systeemwijsheid
Hoe realiseer ik dit en hoe realiseert de ander dit?	<ul style="list-style-type: none"> assertiviteit afstand nemen simuleren klaplopen 	<ul style="list-style-type: none"> bespreekbaar maken protesteren klagen klokkenluiden publieke opinie mobiliseren 	<ul style="list-style-type: none"> anderen uitsluiten bondgenootschappen sluiten indoctrinatie eigen succesverhalen 	<ul style="list-style-type: none"> experimenteren chaos stichten afwijken meedrijven of nietsdoen toevalligheden

het taalgebruik hanteren. Gareth Morgan (1986) heeft laten zien dat vaak dezelfde metaforen voor organisaties worden gebruikt. De bekendste zijn die van de organisatie als een (al dan niet geoliede) machine en die van de organisatie als een levend systeem (metafoor van een organisme).

Rob van Es actualiseerde de metaforen van Morgan en verdeelde ze in de bovenstroom en de onderstroom van een organisatie. Deze stromen zijn zelf overigens ook weer metaforen die in allerlei betekenissen voorkomen. Van Es (2009, p. 77) omschrijft ze als volgt: 'De bovenstroom bestaat uit alle pogingen om het proces van organiseren rationeel te beheersen; de onderstroom bestaat uit alle menselijke, al te menselijke emoties die zich niet rationeel laten beheersen.' In deze omschrijving gaat het dus niet over de bovenstroom als iets van het management en de onderstroom als iets van de medewerkers; ook bij managers is sprake van (al te) menselijke emoties, en ook medewerkers proberen het werk te reguleren.

Het gaat er hem meer om te achterhalen hoe iemand naar organisaties kijkt, en wat blijkbaar zijn denkstijl is als het gaat om organiseren. Van Es geeft daartoe een aantal praktische aanwijzingen om iemands manier van praten te analyseren. Bij hem gaat het vooral over de manier van praten van de ander (van de gesprekspartner binnen een organisatie), maar er is natuurlijk niets op tegen om als professionele begeleider ook de eigen uitspraken aan een nadere discoursanalyse te onderwerpen.

Hans merkt in gesprek met de directie over de op handen zijnde transitie, dat op dit niveau vooral gesproken wordt vanuit het perspectief van de machinemetafoor: het gaat over een nieuw besturingsmodel,

waarbij het opheffen van een managementlaag moet leiden tot betere dienstverlening. Ook de cultuurmetafoor komt langs: 'We willen in onze instelling de klant veel meer centraal gaan zetten.' In de onderstroom lijkt er bij de directie veel enthousiasme voor de gekozen richting (metafoor van de flux) te zijn.

Hans vraagt zich af hoe dergelijke plannen op de werkvloer ontvangen zullen worden. Daar spreekt men over de directie of het MT in termen van 'daarboven' en ook wel van 'de goudkust'. Daaruit spreekt vooral een politieke metafoor ('De mensen op de bovenste verdieping van het gebouw hebben het voor het zeggen') en wellicht ook de metafoor van moraliteit ('Die zorgen daarbij vooral goed voor zichzelf').

Toch kent hij een team dat al vergevorderd is met zelforganisatie, lang voordat de directie dit thema op de agenda zette (metafoor van de flux). Maar hij weet ook dat er in andere teams een aantal medewerkers zit dat zich richt op de eigen specifieke taak, vooral vrouwen met een klein dienstverband naast het gezin (metafoor van de zelfrestrictie).

Ook vraagt hij zich af of er niet een aanzienlijke taakverzwaring gaat plaatsvinden binnen de teams (metafoor van de machine), terwijl de ervaren werkdruk al zo hoog is dat mensen overbelast dreigen te raken (metafoor van het organisme). Hij realiseert zich dat de transitie een hele klus gaat worden.

Hoewel supervisors en coaches iets meer affiniteit met de onderstroom van organiseren lijken te hebben, doet bij van Es ook de bovenstroom er steeds toe (zowel bij het management als de werkvloer). In een beoogde verandering is het volgens hem juist de

opgave om te zoeken naar manieren om de onder- en bovenstroom op een constructieve manier met elkaar te verbinden.

VERANDEREN Volgens Homan (2005) is veranderen binnen een organisatie op twee dimensies te karakteriseren, te weten op de dimensie gepland versus spontaan en op de dimensie monovocaal versus polyvocaal. Deze dimensies zijn volgens hem van belang om te achterhalen waar verandering begint (hij heeft het over ‘aanvliegroutes’ van verandering).

Gepland of spontaan

Veranderen wordt in organisaties volgens Homan veelal gezien als een planmatig proces (‘planned change’). Meestal wordt het van bovenaf door het management ingezet, al dan niet met hulp van externe adviseurs. Veranderen wordt dan opgevat als een project dat je in een aantal stappen moet zien te managen: door een analyse te maken van huidige en gewenste situatie, een veranderplan op te stellen en dat plan vervolgens te implementeren.

Het is volgens Homan echter de vraag of veranderen wel zo voorspelbaar en bestuurbaar is. Volgens hem gaat het bij 75-80 procent van de veranderactiviteiten om spontaan veranderen (Homan, 2005, p. 24); dat is wat mensen doen op basis van de betekenis die zij zelf toekennen aan wat er gebeurt. Die betekenisgeving komt niet noodzakelijkerwijs overeen met wat in de officiële beleidsstukken staat, maar wordt in sociale netwerken geconstrueerd (bijvoorbeeld in persoonlijke relaties over afdelingen heen, bij de koffieautomaat of in de rookruimte). Collectieve betekenisgeving vindt bij hem plaats in ‘lokale communities’ die een organisatieverandering lijdzaam ondergaan, met groot en-

thousiasme omarmen of zich er juist tegen afzetten.

Mono- of polyvocaal

Bij mono- of polyvocaal gaat het om welke werkelijkheidsconstructie binnen een organisatie of binnen een onderdeel daarvan dominant is. Gaat het om een enkele dominante visie, dan heeft Homan het over monovocale (eenstemmige) veranderactiviteiten. Dat kan volgens hem de visie zijn van het managementteam of van een bepaald MT-lid dat de lakens uitdeelt, maar ook van een coalitie van personen of afdelingen die het binnen een organisatie voor het zeggen heeft.

Zijn er meer opvattingen over wat er binnen een organisatie aan de hand is en over welke kant het met de organisatie op moet, dan is sprake van polyvocale (veelstemmige) veranderactiviteiten. Homan heeft het in dat verband liever over ontwikkelen, dan over veranderen (Homan, 2013).

Hij zet beide dimensies op een assenstelsel, waardoor hij verschillende aanvliegroutes van verandering kan onderscheiden.

De directie van de zorginstelling omarmt een visie op zelforganiserende teams voor de organisatie, en stelt een globaal plan op voor de invoering ervan. Het gaat dus om een van bovenaf geplande verandering (klassiek veranderen). Maar dat plan wordt slechts op hoofdlijnen opgezet en voor een groot gedeelte open gelaten, om medewerkers erbij te betrekken en de plannen zo nodig te kunnen bijstellen (participatief veranderen).

Hans wordt uitgenodigd om die participatie te begeleiden. Daar heeft hij wel zin in; het betekent een stap in zijn ontwikkeling en tegelijkertijd een steviger positie in de instelling, want hij krijgt de opdracht als

Tabel 2 Aanvliegroutes van verandering (gebaseerd op Homan, 2005, 2013).

MONOVOCAAL		
GEPLAND	Klassiek veranderen	Emergent ontwikkelen
	<ul style="list-style-type: none"> • dominante stem van het managementeventueel ondersteund door staf • onderscheid tussen denken en doen, en tussen ontwerp en uitvoering • het ‘wat’ van de verandering staat centraal • noodzaak tot draagvlak creëren voor de implementatie 	<ul style="list-style-type: none"> • nieuwe betekenisgeving die ontstaat uit spontane ontwikkelprocessen door samenwerking over verschillende afdelingen heen • collectieve betekenissen die aan de oppervlakte komen • polyvocaliteit ‘verdicht’ zich tot een zekere mate van monovocaliteit
GEPLAND	Participatief veranderen	Ontwikkelen door lokale betekenisgeving
	<ul style="list-style-type: none"> • expliciete ruimte voor inbreng van andere perspectieven • plannen, organiseren en faciliteren van de participatie (bijvoorbeeld door ‘large scale interventions’) • eerst divergeren van betekenisconstructies en vervolgens convergeren naar een synthese 	<ul style="list-style-type: none"> • eigen betekenisgeving van mensen zelf • sociale netwerken als broedplaatsen van organische verandering (inventief problemen oplossen, ook over afdelingen heen) • initiatieven kunnen worden opgemerkt, maar blijven soms ook deels in het verborgene
POLYVOCAAL		SPONTAAN

organisatiecoach binnen de organisatie op te treden.

Hij ziet het als zijn taak om inspraak van de leden van de organisatie op de plannen van de directie te organiseren. Hij begeleidt de tour die de directie maakt langs de verschillende teams en begeleidt tevens sessies met cliënten en hun familieleden.

Voor zulke bijeenkomsten ontwikkelt hij een eigen aanpak, om een dialoog tussen de verschillende partijen te stimuleren. Omdat hij erop gebrand is ruimte te maken

voor wat er leeft in de organisatie, heeft hij een gedurfd ontwerp gemaakt: hij reserveert een deel van de geprogrammeerde tijd tijdens de sessies voor wat hij ‘pauze-gesprekken’ noemt. Hij beoogt daarmee ‘off stage’-gesprekken - die bij zo’n geplande verandering ook altijd in de lokale communities gevoerd worden - zoveel mogelijk ook ‘on stage’ te krijgen.

Dat betekent dat er tijdens de bijeenkomst concreet aandacht is voor onderwerpen die leven in de onderstroom, zoals blijkt uit op-

merkingen als: 'Het zal mij benieuwen of we deze keer echt wat te zeggen krijgen', 'Zelforganisatie? Bezuinigingen zal je bedoelen!' en: 'We hoeven elkaar toch niet ook nog te beoordelen, hoop ik?' Zo poogt hij de verscheidenheid aan stemmen aan bod te laten komen, die de transitie mede vorm kan geven (emergent ontwikkelen).
De directie is aanvankelijk wat huiverig over Hans' aanpak, maar krijgt gaandeweg meer waardering voor 'het gedoe' dat op deze manier toch maar mooi op tafel komt. De transitie wordt daarmee iets van alle medewerkers.

Homan heeft het over veranderen en, in zijn meer recente werk, over ontwikkelen. Supervisoren en coaches zijn echter niet zozeer veranderkundigen of organisatieontwikkelaars, maar eerder leerprofessionals. Dat roept de vraag op: hoe verhoudt veranderen ('change') zich eigenlijk tot leren ('learning')?

LEREN Veranderen impliceert niet automatisch leren; het is een ruimer begrip. Een organisatiestructuur is bijvoorbeeld te veranderen door het opnieuw inrichten van het 'harkje' (metafoor van de machine, klassiek veranderen). Dat zal waarschijnlijk ook consequenties hebben voor mensen, bijvoorbeeld in takenpakketten of beloningssystemen. Of die mensen ook iets leren, en wat dan, blijft de vraag.

In de praktijk blijkt het vrij lastig om het binnen organisaties over leren te hebben, ook als het gaat om een door het management beoogde organisatieverandering. Dat komt onder meer doordat managers leren heel smal opvatten, als iets dat ze vroeger op school deden. Terwijl er in organisaties op allerlei andere manieren geleerd wordt, niet alleen in een cursusruimte of ergens 'op de

hei', maar ook (en zelfs vooral) op de werkplek zelf.

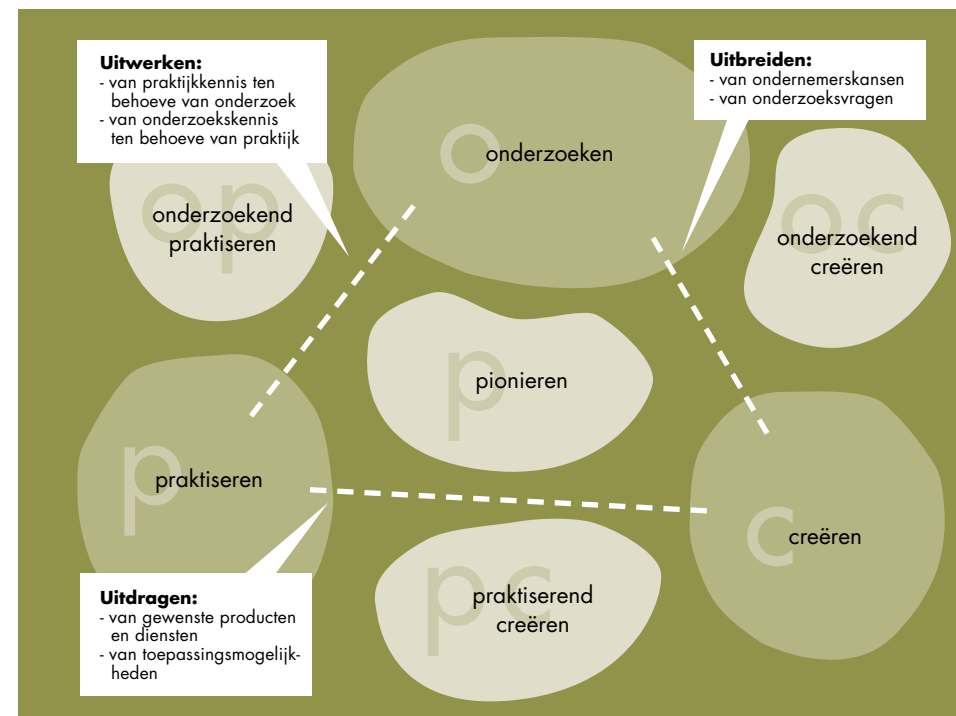
Ruijters (2017) onderscheidt verschillende grondtonen van leren, waarvan leren binnen het kader van een opleiding er slechts een is (zij noemt dat 'informatief leren'). Bij organisatieverandering is volgens haar met name ook 'collectief leren' van belang. Bij organisatieverandering is het namelijk een uitdaging om leren niet alleen op individueel niveau te stimuleren, maar ook op organisatieniveau. Als een aantal individuen uit dezelfde organisaties iets leert, betekent dat nog niet automatisch dat er iets verandert in de manier van samenwerken.

De metafoor van het 'leerlandschap van organisaties' die Ruijters heeft ontwikkeld, kan de mogelijkheden om tot een passende leerarchitectuur te komen verhelderen. Die metafoor verbreedt en verdiept de verschillende processen die komen kijken bij het leren en ontwikkelen van mensen en organisaties. De manier van kijken die zij hiermee introduceert kan voorkomen dat veranderaars kiezen voor de voordehandliggende instrumenten ('Iedereen naar een training klantgericht werken') of voor een toevallige voorkeur van de P&O'er ('Mijn ervaring is dat coaching goed werkt').

Leidend bij Ruijters is de vraag wat een strategische beslissing betekent voor het leren en ontwikkelen binnen de organisatie. Het leerlandschap beschrijft drie te onderscheiden 'eilanden' of leeroriëntaties: praktiseren, onderzoeken en creëren (zie figuur 1).

Praktiseren

Het meeste leren speelt zich volgens Ruijters af op het eiland van het 'praktiseren': leren in het werk. Medewerkers leren daar al doende, door de dagelijkse problemen op te lossen, samen te werken aan een klus of de



Figuur 1 Leerlandschap volgens Ruijters.

kunst bij elkaar af te kijken. Dit leren vindt vooral impliciet plaats.

Onderzoeken

De bekendste vorm van leren speelt zich af op het eiland 'onderzoeken'. Dat wil zeggen: leren door nieuwe kennis, inzichten en vaardigheden op te doen. Klassiek voorbeeld daarvan is een opleiding of training, maar ook het lezen van vakliteratuur en onderzoek doen om een eigen standpunt te bepalen vindt op dit eiland plaats.

Creëren

Bij het derde eiland, dat van het 'creëren', gaat het om het maken, ontwikkelen en ontwerpen van nieuwe producten en diensten. Ook het opstellen van een visiedocument of

het formuleren van een nieuw plan van aanpak speelt zich op dit eiland af.

Verbinden van eilanden

Afhankelijk van de strategische doelen zijn alle drie de eilanden volgens Ruijters bruikbaar voor zowel individuele als organisatieontwikkeling. De metafoor van het leerlandschap stimuleert om te zoeken naar een passende samenhang van praktiseren, onderzoeken en creëren, en vooral ook naar het leggen van zinvolle verbindingen tussen de eilanden. Daarbij gaat het om het slaan van 'bruggen' om expliciet te maken wat eilanden in relatie tot elkaar (kunnen) betekenen en het creëren van 'polders' om tot een meer bestendige cocreatie te komen. ▼

Een van de ideeën die in de dialoogsessies over de transitie naar voren komen, is het instellen van leerkringen: groepen samengesteld uit medewerkers van verschillende zelforganiserende teams, die samen met een vakkracht (zoals een P&O'er of kwaliteitsverpleegkundige) bij elkaar komen om zich de taken die met zelforganisatie te maken hebben eigen te maken (eiland van het onderzoeken). Hans organiseert deze leerkringen en begeleidt ze ook zelf.

Binnen de leerkringen vindt niet alleen kennisoverdracht plaats, maar wordt ook al doende met elkaar afgestemd wat voor werk binnen de teams gebeurt en wat bij de staf blijft (eiland van het praktiseren). Bijvoorbeeld: P&O werft wel nieuwe medewerkers, maar de teams besluiten zelf wie er voor het team wordt aangenomen. Zo leren medewerkers van en met elkaar (individueel leren in groepsverband), en ze leren tevens gezamenlijk hoe zij anders met elkaar kunnen samenwerken (collectief leren als team en over teams heen).

Op allerlei manieren bouwt Hans aan bruggen tussen de eilanden: hij brengt onderzoeken dichterbij praktiseren, door coaching minder 'off the job' te organiseren en meer 'on the job' uit te voeren (in het plaatje heet dat 'uitwerken'). Hij nodigt het team dat al wat verder is met zelforganisatie uit om successen te delen met de rest van de organisatie ('uitdragen'). En hij zet, in opdracht van de directie, een projectgroep aan het werk om een digitale communicatiestructuur te ontwikkelen voor de hele organisatie ('uitbreiden').

Hij geniet ervan om nu eens niet een problematisch team te begeleiden (eiland van het praktiseren), maar juist een innovatieve projectgroep (eiland van het creëren).

In de benadering van Ruijters ligt het voor de hand om het als taak van een leerprofessional te zien om een passende leerarchitectuur op organisatieniveau te ontwerpen. Maar blijft zijn bijdrage daartoe beperkt?

BEGELEIDEN Tot nu toe zijn verschillende metaforen voor organiseren, veranderen en leren aan bod gekomen. In deze paragraaf gaat het over wat een professionele begeleider in de praktijk doet met zijn klant.

Een van de moeilijkheden bij het begeleiden van organisaties is dat je verschillende klanten kunt hebben. Zo kan de opdrachtgever ook zelf gezien worden als klant, dat wil zeggen: ook zelf een leerproces doormaken. En de directe klanten, veelal het 'klantsysteem' genoemd, zijn allerlei individuen, groepen en afdelingen uit verschillende lagen van een organisatie. Organisaties hebben bovendien zelf ook weer klanten die zij bedienen, in feite de indirecte klanten van een begeleider (die echter ook weer aan tafel kunnen worden uitgenodigd, zoals in het praktijkvoorbeeld).

Om te verhelderen wat een professionele begeleider in de complexe werkelijkheid van organisaties doet, kunnen de inzichten van Edu Feltmann behulpzaam zijn. Feltmann heeft in zijn proefschrift beschreven wat een organisatieadviseur doet (Feltmann, 1984) en werkte vervolgens 'denkadviseren' uit voor zijn zienswijze op de bijdrage van een adviseur (Feltmann, Lubbers, Metsemakers & Dijkgraaf, 2010).

Hierna volgt een bewerking van deze inzichten naar drie verschillende activiteiten van een begeleider, hier genoemd: expertadviseren, sparren en (executive) coachen. Ze komen in omgekeerde volgorde aan bod.

(Executive) coachen

Volgens Feltmann is de taak van een begeleider niet om het probleem van een klant op te lossen, maar om zijn manier van denken over dat probleem te 'ontstroeven', zodat hij het zelf kan oplossen. Dat vergt volgens hem een poëtisch taalspel tussen begeleider en klant, waarbij de begeleider de klant uitdaagt om de eigen vanzelfsprekendheden te onderzoeken (Hoe kun je anders naar je probleem gaan kijken, zodat er wellicht een oplossing in beeld komt?).

De klant blijft daarmee dus eigenaar van zowel zijn probleem als van zijn oplossing. Dat sluit aardig aan bij wat een coach of supervisor doet; deze wordt namelijk ook geacht om klanten te leren de eigen problemen op te lossen, en zeker geen problemen over te nemen.

Hans treedt tijdens de tour van de directie door de organisatie bij alle dialoogsessies op als coach. Dat wil zeggen dat hij de gesprekken faciliteert en vragen stelt die reflectie bij de deelnemers stimuleren, maar hij draagt zelf geen oplossingen aan (en suggereert die ook niet). Al gaat het hierbij niet zozeer om teams maar meer om wisselende groepen, soms over afdelingen heen, toch kan hij hierbij veel van zijn kennis en ervaring als teamcoach inzetten.

Ook probeert hij zich op te stellen als executive coach van de directie, waar het gaat om de nieuwe rol die de directie moet gaan vervullen om meer zelforganisatie mogelijk te maken. Hij merkt echter wel dat het lastig is om zo'n positie op te pakken. Waarschijnlijk heeft het ermee te maken dat hij binnen de organisatie een hiërarchisch lagere positie bekleedt (machinemetafoor): coachen van de top zou die ordening te veel onder druk zetten.

Een externe adviseur die betrokken is bij

de organisatieverandering blijkt meer als vertrouwenspersoon van de directie te fungeren dan hijzelf. Hans zorgt ervoor dat hij een goede relatie onderhoudt met deze externe adviseur. Zo houdt hij toch een beetje voeling met de zorgen die er in de directiekamer leven, zonder dat hij precies weet heeft van wat daar speelt. Meer zit er gezien zijn positie niet in.

Sparren

Een rol als sparringpartner geeft een verschuiving aan ten opzichte van de rol van expert. In deze rol treedt de begeleider op als communicatieve mede- en tegenspeler van de klant. Die klant heeft een eigen manier van kijken naar zijn probleem, en de begeleider stelt daar zijn manier van kijken naast of tegenover ('Ik kijk er zo naar, en misschien heb je er iets aan om ook zo te kijken - en misschien dus ook niet'). Beide partijen leren dan in cocreatie van en met elkaar.

Hans vervult in het overleg met de directie zo'n rol als sparringpartner, vooral op het eiland van het creëren. Vanaf meet af aan laat hij horen waar hij over twijfelt, bijvoorbeeld als het gaat over wat hij aan onderstroom merkt in de organisatie. Of hij bevraagt de directie op de ruimte die er daadwerkelijk is voor het personeel om het 'hoe' van de verandering vorm te geven. Ook denkt hij actief mee over het ontwerpen van de leerkringen tijdens de transitie, samen met de betrokkenen.

Soms lukt het Hans om zijn manier van kijken te laten meewegen in de meningsvorming van de directie. Maar niet altijd leidt dat tot bevredigende besluiten. Hij heeft er ook niet altijd zicht op hoe de besluitvorming binnen de directie tot stand komt. Hij merkt dat hij wat minder voeling

heeft met de politieke kant van organiseren en veranderen. Wellicht kan hij zich toch meer verdiepen in de politieke metafoor?

Expertadviseren

Bij expertadviseren wendt een begeleider zijn inhoudelijke kennis aan om het probleem van een klant op te lossen. Zo'n begeleider plaatst zich als het ware tussen klant en probleem in, verdiept zich in wat er aan de hand is en komt met een advies of oplossing. Een expert zegt als het ware: 'Ik heb naar je probleem gekeken en als je dit doet, gaat je dat helpen.'

Nu geeft een coach of supervisor in de regel geen advies. Maar bij begeleiding op organisatieniveau ligt dat wat genuanceerder; een begeleider kan zijn expertise bijvoorbeeld best inzetten om te adviseren over de inrichting van de leeromgeving.

Zo merkt Hans bij de begeleiding van de leerkringen dat die erg veel tijd kosten en nogal beslag leggen op de dienstverlening aan cliënten. Hij adviseert de directie om het aantal leerkringen te beperken, door bijvoorbeeld het 'leren roosteren' uit te stellen. Dat is namelijk een activiteit die best tijdelijk uitbesteed kan worden aan een externe roosterondersteuner. Hij adviseert om vooral aandacht te besteden aan thema's die het werk leuk maken, zoals 'kwaliteit'. Dat voorstel wordt door de directie overgenomen, omdat die ook merkt dat de transitie een beetje een taai project dreigt te worden. Hans is erg tevreden over hoe hij een verbinding heeft weten te maken tussen wat er in de onderstroom speelt en wat er vervolgens in de bovenstroom besloten wordt. Zijn inhoudelijke expertise over wat er op de werkvloer speelt, komt hierin mooi tot zijn recht (emergent ontwikkelen).

Feltmann benadrukt dat de kunst van begeleiden is om in een begeleidingstraject alle drie de rollen aan bod te laten komen, en wel door een 'voortdurende ritmische en cyclische aandachtsbeweging' van de begeleider naar de klant. Hoe dat er concreet in de praktijk uitziet, hangt af van de specifieke situatie, maar ook van hoe een begeleider zijn rol invulling geeft.

TOT BESLUIT Begeleiden van organisaties daagt de beroepsgroep van supervisors en coaches uit om de grenzen van de eigen professie wat op te rekken. De complexiteit van organisaties - of beter gezegd: processen van organiseren - stelt begeleiders voor de uitdaging om minder rolvast te zijn en meer te spelen met een verscheidenheid aan rollen. Maar ook dan blijven nog vele vragen open. Bijvoorbeeld: hoe krijg je als begeleider toegang tot de verschillende gesprekstafels? Of: wat doe je als de opdrachtgever je voor zijn karretje probeert te spannen? En andersom: wat doe je als de medewerkers je tot boodschapper trachten te maken naar de directie? Hoe zorg je ervoor, met alle informatie die je op de verschillende niveaus krijgt, dat vertrouwelijkheid gewaarborgd blijft?

Met het begeleiden op organisatieniveau wordt het er voor een professional niet makkelijker op. Het vraagt steeds opnieuw zoeken naar voldoende vaste grond onder de voeten, om verder te kunnen in het moeras dat organisatieontwikkeling in de praktijk kan zijn (de metafoor van een moeras komt van Schön, 1983). Maar dat kan desondanks een interessante zoektocht opleveren.

Hans komt er gaandeweg achter dat zijn rol als organisatiecoach wel erg complex is. Hij heeft regelmatig last van de verschillende petten die hij op heeft. Ook voor andere

belanghebbenden is het niet altijd duidelijk wat zijn rol is.

Om hier wat meer duidelijkheid in te scheppen, richt hij een ontwerpgroep voor de transitie in. Behalve hijzelf zitten daar ook twee andere interne coaches in, die vooral actief zijn met team- en individuele coaching. Hij houdt zelf de handen vrij om bijeenkomsten te begeleiden die de diverse teams overstijgen. En hij onderhoudt de contacten met de directie over de transitie.

Binnen het ontwerpteam bespreken de coaches hun bijdrage aan de transitie, inclusief de dilemma's en valkuilen waar zij voor staan. De frequentie van de gesprekken met zijn voormalige supervisor brengt hij omlaag. Zijn leren vindt weer meer plaats in het werk zelf, op het eiland van het praktiseren. Toch overweegt hij om zich via een opleiding meer in de begeleiding van organisaties te verdiepen (eiland van het onderzoeken). Wie weet kan hij dan te zijner tijd zo'n soort transitie ook eens in een andere instelling begeleiden. ▲

LITERATUUR

- Boomen, F. van den & Breman, P. (2016). Thema-nummer 'Organisatiecoaching'. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 70 (6).
- Boomen, F. van den & Jaarsveld, J. van (red.) (2011). *Organisatiecoaching in de praktijk. Leren verlangen naar de zee*. Neer: Kloosterhof.
- Boomen, F. van den, Hoonhout, M. & Merckies, R. (2015). Sensitiviteit van een supervisor voor verschillende contexten. In M. Boer, M. Hoonhout & J. Oosting (red.), *Supervisiekunde meerperspectivisch* (pp. 312-322). Deventer: Vakmedianet.
- Es, R. van (2008). *Veranderdiagnose. De onderstroom van organiseren*. Deventer: Kluwer.
- Es, R. van, Dijk, R. van, Roode, P. de & Rek, T. de (2013). *Praktijkboek veranderdiagnose. De onderstroom van organiseren*. Deventer: Vakmedianet.
- Feltmann, E., Lubbers, B., Metsemakers, M. & Dijkgraaf, G. (2010). *Denkadviseren. Over de relaties tussen de taal, het denken en de problemen van mensen in organisaties*. Amsterdam: Mediawerf.
- Homan, Th. (2005). *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Sdu.
- Homan, Th. (2013). *Het et-cetera principe. Een nieuw perspectief op organisatieontwikkeling*. Den Haag: BIM.
- Morgan, G. (1992). *Beelden van organisatie*. Schiedam: Scriptum Management.
- Ruijters, M. (2017). *Liefde voor leren. Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties* (2e dr.). Deventer: Kluwer.
- Ruijters, M. & Veldkamp, I. (2012). *Drie, vormgeven aan organisatieontwikkeling*. Den Haag: Kluwer.
- Schön, D.A. (1983). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Weick, K. (2001). *Making sense of the organization*. Malden: Blackwell.