

Special Organisatiecoaching

Fer van den Boomen
Jos van Jaarsveld
Nanja Mol

Kloosterhof
2016

Principes voor organisatiecoaching

In 2011 verschijnt het boek 'Organisatiecoaching in de praktijk. Leren verlangen naar de zee'. Het boek biedt een rijke beschrijving van de 'state of the art' van dit nog jonge vakgebied.

De afgelopen jaren zijn we blijven schrijven over de weerbarstige praktijk van het organisatiecoachen. We schrijven openlijk over wat we in de praktijk van het begeleiden voor moeilijkheden tegenkomen, wat we daarmee doen (en waarom juist dat), en wat er van al onze pogingen terecht komt. Zelfs over wat er soms - ondanks al onze goede bedoelingen - faliekant misgaat. Die praktijkverhalen zijn verschenen in een vaste rubriek voor het Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties (TVOO). Ze hebben steeds eenzelfde structuur. We starten met een casus waarbij zich een moeilijkheid voordoet, iets waarbij we als organisatiecoach denken: wat nu? We beschrijven dan een hulpmiddel waar we houvast aan ontleen en laten zien hoe we dat hulpmiddel hebben ingezet. Ten slotte bespreken we dan nog mogelijke risico's die kunnen optreden bij ondeskundig gebruik van dat hulpmiddel.

In 'Organisatiecoaching in de Praktijk' hebben we 6 principes voor de organisatiecoach geformuleerd. Die vormen de achtergrond voor ons handelen.

De organisatiecoach realiseert duurzame organisatieverandering door:

1. Het collectief leervermogen te stimuleren

Hij brengt het collectief leervermogen van de organisatie en haar medewerkers tot ontwikkeling in de context van de organisatievraagstukken. Stimuleert om leerervaringen expliciet te maken en in te bedden binnen de organisatie. Onderdeel hiervan is dat de organisatiecoach reflecteert op de voortgang en ontwikkeling van het veranderingstraject en op zijn bijdrage daaraan, met als doel om het leervermogen van de organisatie met betrekking tot het zelf sturing kunnen geven aan verandering te vergroten.

2. Actief te zijn op diverse niveaus en onderdelen van de organisatie

Hij weet voor het veranderingsproces zinvolle verbanden te leggen tussen de verschillende organisatieniveaus (individueel, groep en organisatie) en

de organisatie onderdelen (productie, financiën, P&O e.d. in de organisatie) en kan daarin ook als gesprekspartner optreden als dat nodig is.

3. Het mede vorm te geven aan -en zijn bijdrage in te bedden in-organisatiedoelen

Hij kan bijdragen aan het formuleren van of vormgeven aan de visie van de organisatie. Hij kan het veranderingsproces relateren aan strategie, doelstelling, ontwerp en inrichting van de organisatie enerzijds en vraagstukken m.b.t. intermenselijke en culturele aspecten die spelen in de verandering anderzijds.

4. Eigenaarschap te creëren

Hij is een betrokken buitenstaander bij de organisatie: hij houdt het eigenaarschap bij de leden van de organisatie, zowel wat het formuleren van de doelen als de weg er naartoe. Hij stimuleert om mede verantwoordelijkheid te nemen voor de gewenste verandering en realiseert de verandering in co-makership met de leden van de organisatie samen. Hij draagt bij aan de overdraagbaarheid van het geleerde naar de organisatie.

5. Aandacht te hebben voor kwaliteit van de interactie

Hij realiseert zich dat de kwaliteit van de interactie in het organisatiesysteem een cruciaal aangrijpingspunt vormt voor het welslagen van duurzame organisatieverandering. De organisatiecoach weet aansluiting te vinden bij de betekenisgeving van de deelnemers en weet in de interactie met hen tot productieve werkrelaties te komen die bijdragen aan het gewenste organisatiegedrag. Daarbij durft hij om eventuele incongruenties tussen de boven- en onderstroom in de organisatie bespreekbaar te maken.

6. Verantwoorde keuzes te maken voor interventies en rollen

De organisatiecoach stemt zijn bijdrage af op wat de organisatie en haar medewerkers nodig hebben om de beoogde verandering te verhelfen en te helpen realiseren

- De organisatiecoach beschikt daartoe over een palet aan interventies die hij afhankelijk van de situatie in kan zetten
- Hij stemt zijn rol af op de veranderbehoefte (naast coach bijvoorbeeld ook een tijdelijke rol als adviseur, trainer e.d.), en is transparant over de keuze van zijn rollen
- De organisatiecoach heeft zicht op zijn eigen bijdrage daarin, weet zijn begeleiding te beperken tot 'waar nodig', en weet wat de grenzen van zijn deskundigheid zijn
- De organisatiecoach weet wanneer hij uit professioneel oogpunt 'nee' moet verkopen en is daar transparant over naar zijn klanten.

In de praktijkverhalen die zijn in dit themanummer zijn opgenomen speelt het zesde principe steeds een rol. In elk verhaal zijn ook een aantal principes van organisatiecoaching terug te vinden:

	Principe organisatiecoaching
Contractering	
1. Eigenaarschap mobiliseren	2, 4
2. Kleurendenken	1, 5
3. Leerlandschap	1, 3
4. Cirkeltechniek	3, 4
Werkfase	
5. Beelddenken	1, 3, 4
6. Creatieregie	1, 2, 3, 4
7. Levend leren	1, 4, 5
8. Vier nivo's van communicatie	1, 5
9. Een spiegel voorhouden	1, 5
10. Ongeschreven regels	2, 3, 4
Afronding	
11. Lateraal denken	3, 4
12. Transitiekring	4, 5