

Ontmoetingen tussen organisatieadvies en coaching 2

In het vorige nummer van Management Consultant Magazine werden de verhoudingen tussen organisatieadvies en coaching onderzocht. Gerdine van Ramshorst en Hans Vermaak hebben deze relaties verder verkend. U wordt uitgenodigd om te reageren.

Twee aanvliegroutes voor organisatieontwikkeling door Gerdine van Ramshorst

In mijn organisatieadviespraktijk presenteer ik mij als organisatieadviseur en als coach. Welke rol ik inzet, hangt af van de vraag van de klant, de beelden die de klant heeft bij een coach of organisatieadviseur en de toelichting aan de klant over mijn stijl van adviseren of mijn stijl van coachen. Met welke vraag benadert een klant mij als coach? 'Ik wil het anders doen, help me andere wegen te zien en bedenken.' Als coach verbind ik me met de gecoachte en zijn persoonlijke vraag, en via hem met de organisatie waar hij werkt. Uiteraard zijn er in coachingsland verschillende visies en stijlen te herkennen; ik ga hier uit van de wat principiële benadering waarbij de gecoachte zelfverantwoordelijk is voor situatie, vragen en oplossing. Er wordt vanuit gegaan dat het antwoord op alle vragen in de persoon ligt (Jungiaanse psychologie). Als coach begeleid je dit zoekproces, help je patronen te doorbreken, leer je anders betekenis te geven en pas je feedback toe.

Met welke vraag benadert een klant mij als organisatieadviseur? 'Het moet anders, vertel me hoe dat moet en/of doe het voor me.' Als organisatieadviseur verbind ik me met de (gewenste) organisatie via de klant/manager. Het geheel van de organisatie is hier uitgangspunt met als ingang de manager. De werkstijl wordt gekenmerkt door toevoegen; van duiding van de organisatie; van te hanteren methodes en van inzicht. Als adviseur voeg ik dat toe wat nodig is om de wenselijke organisatieontwikkeling te realiseren.

Mijn coaching en mijn organisatieadvies hebben beide als

oogmerk bij te dragen aan organisatieontwikkeling. En in feite heb ik ze geïntegreerd door als coach de klant te coachen in het werken aan organisatieontwikkeling en als organisatieadviseur de klant zodanig te adviseren dat hij zelf kan werken aan organisatieontwikkeling. Ik denk dat mijn integratie van advies en coachwerk vruchtbaar is voor organisatieontwikkeling. De vraag van de klant kan via een persoonlijk perspectief of via een organisatieperspectief binnen komen, maar het gaat voor mij om de wisselwerking tussen die twee perspectieven die maakt dat ik werkelijk kan bijdragen aan organisatieontwikkeling. Eenzijdige focus op één van beide perspectieven zorgt voor onevenwichtigheid en kan het ontwikkelingsproces stagneren. In een coachingstraject kan het kaderverruimend werken om vanuit het geheel van de organisatie te kijken naar de manager en ten behoeve van het geheel kennis en inzicht toe te voegen. In een organisatieadviesstraject is het zinvol de manager als actor via coachingstechnieken bewust te maken van zijn persoonlijke impact en zijn bijdrage aan de knelpunten. Coaching en organisatieadvies werken aanvullend en hebben beide hun rol te spelen in de organisatieontwikkeling. ■

Gerdine van Ramshorst werkt vanuit haar bureau Beweging in Veranderprocessen als organisatieadviseur en coach, is aan het Sivo verbonden als leermanager van de SVO en maakt deel uit van het werkverband van Netwerkimпульс. Email: bivgr@hetnet.nl

De meeste adviseurs zijn geen coach door Hans Vermaak

De legitimatie van coaching op het werk moet zijn dat organisaties er beter door gaan functioneren. Als dat niet zo is dan is het een privé aangelegenheid waarvoor een baas niet hoeft te betalen. Maar kan het coachen van één individu op de werkplek wel zo'n sneeuwbal effect veroorzaken? Niet als het ad hoc gebeurt, denk ik. Wel als coaching onderdeel uitmaakt van een bredere veranderstrategie. Daarmee wordt coaching onderdeel van het interventierpertoire van adviseurs en managers. Ik geef drie voorbeelden.

Coaching kan deel uitmaken van het personeelsinstrumentarium dat zorg probeert te versterken in de organisatie. Coaching is er dan bijvoorbeeld voor individuen die burn-out raken.

Een andere voorbeeld is dat coaching deel uitmaakt van een leercontext naast opleidingen, productontwikkeling, kenniscirkels

en dergelijke. Het versterkt dan professionalisering en innovatie in kennisintensieve omgevingen.

Een derde voorbeeld is dat coaching één van de interventies is die leiderschap versterkt, bijvoorbeeld de spelbepalers in een netwerkorganisatie. Zowel het organiseren van zorg, het scheppen van een leercontext als het versterken van leiderschap kunnen krachtige veranderstrategieën zijn van organisatieveranderaars. Het incidenteel naar een coach sturen van medewerkers is dat niet. Zeker niet als coaching wordt ingezet als ad hoc compensatie voor manco's van de heersende organisatiecultuur: bijvoorbeeld een gebrek aan zorg, leren of leiderschap. Coaching fungeert dan juist systeemversterkend: door de ergste situaties te bedekken, wordt het probleem mede in stand gehouden. Het is cruciaal vooraf in te schatten of interventies fungeren als doekjes voor het bloeden of

juist als katalysatoren voor verandering. Zo'n inschatting lijkt me primair een taak van organisatieveranderaars en niet van individuele coaches. Adviseurs ontwerpen tenslotte verandering op organisatieniveau en bedenken welke interventiemix goed genoeg is om verandering op dat niveau teweeg te brengen. Binnen die mix dragen coaches zorg voor één van de interventies maar dat kan dan wel een krachtige bijdrage zijn. Coaching kampt hierbij wel met de risico's van elke hype: dat professionaliteit geen gelijke tred houdt met populariteit waardoor de beloftes van de hype niet worden ingelost. In het ergste geval kan dit leiden tot diskwalificatie van een waardevol instrument waarna het belandt op de vuilnisloop van oude modes, zoals sensitivity training. Hieronder belicht ik twee risico's bij het inzetten van coaching in organisaties.

Coaching als ongewenste intimiteit?

Match de vraag!

Stel een manager is zijn bedrijf aan het reorganiseren. Hij maakt zich zorgen of hij de afvloeiing zorgvuldig kan vormgeven. Zijn coachingsvraag richt zich bijvoorbeeld op kennis van personeelsinstrumenten: functieprofielen, herplaatsingsprocedures, slecht nieuws gesprekken. Een passende coach is dan iemand met 'grijze haren' die eerder met het bijltje heeft gehakt en uit ervaring meedenkt. Iemand die gaat spitten in de persoonlijkheid van de manager maakt zich in dit geval schuldig aan ongewenste intimiteiten. De manager zal daartegen terecht weerstand vertonen. Dit ligt volledig anders als zijn coachingsvraag gaat over de stress die hij ervaart als crisismanager of de angst die hij heeft voor het voeren van afvloeiingsgesprekken terwijl hij aangeeft de personeelsinstrumenten wel bij zijn personeelsafdeling te kunnen vinden. Hij loopt dan blijkbaar tegen zichzelf aan en niet tegen een gebrek aan kennis. Een coach die in zo'n geval aan komt zetten met inhoudelijke tips maakt zich schuldig aan on gepaste oppervlaktigheid. De manager heeft hier vooral behoefte aan het leren omgaan met zijn eigen emoties, het ontdekken van spanningsoorzaken, het oefenen van moeilijke situaties, etc. Daarvoor is geen inhoudelijke senioriteit nodig maar psychologisch inzicht. Adviseurs die coaching als eenheidsworst verkopen gaan volledig voorbij aan de grote verschillen tussen coachingsvragen. Een eerste basisvoorwaarde voor goede coaching is derhalve dat je de vraag weet te typeren (gaat het over gedrag, over cognities, over persoonlijkheid?) en kan doorverwijzen naar coaches die juist in die vragen goed zijn. Een tweede basisvoorwaarde is dat je als coach je beperkingen kent in de soort vraagstukken die je kan hanteren. Voor beide voorwaarden is het belangrijk een gemeenschappelijk typologie¹ te hebben van coachingsstromingen en hun uiteenlopende kenmerken, bijvoorbeeld over de rol van de coach, de soort vraagstukken, de interventies. Slechte matching van cliëntvraag en coachvermogens is vooral een groot risico als bijbeunende organisatieadviseurs niet overzien wat er aan benaderingen te koop is. Ze vallen hun klanten dan lastig met de aanpak 'waaraan ze zelf zoveel gehad hebben'. De adviseur die Landmark of NLP heeft meegemaakt, is dan geneigd aan de overtuigingen van mensen te sleutelen, de trainer ziet alles in interactionele termen en wil oefenen met rollenspelen, de reader en healer wil met energiestromen

aan de slag terwijl de bestuursadviseur denkt dat coaching hetzelfde is als expertmatig 'klankborden'. Kortom, adviseurs moeten pas coachen als ze weten met wie ze zelf matchen en moeten pas coaching verkopen als ze weten met wie allerlei andere coaches matchen.

Coaching als onethische manipulatie?

Scheid de domeinen!

De paradox is dat terwijl organisatieveranderaars kiezen voor coaching vanuit organisatiebelang, coaches zich in hun werk vooral moeten richten op het individuele belang. Als je als medewerker twijfelt of de coach een dubbele agenda heeft of als je vreest dat er informatie wordt doorspeeld, dan is er weinig effect van coaching te verwachten. Je experimenteert als cliënt alleen met nieuw gedrag als de kust veilig is. Toch wordt een coach nog wel eens verleid door opdrachtgevers om te vertellen 'hoe het met de medewerker gaat'. Soms zijn managers zelfs geneigd om de coach en de medewerker opdrachten mee te geven waaraan ze moeten werken. In het ergste geval gaan managers hun eigen medewerkers coachen terwijl ze tevens geacht worden hen te beoordelen. Het mag dan fijn zijn om een goed luisterende manager te hebben, het blijft onverstandig om hem/haar al je kwetsbaarheden te laten zien. Ik beschouw al deze voorbeelden als (onbewuste) onethische

Ken als coach je beperkingen

manipulaties. Als een organisatie uit goed begrepen eigen belang coaching aanbiedt aan medewerkers, moet het daarna de handen aftrekken van het coachingsproces zelf. Coaching maakt weliswaar als interventie deel uit van organisatieverandering en organisatieadvieswerk, maar als werkgebieden moeten het gescheiden arena's blijven. Dit impliceert een eigen coachingsomgeving waarbinnen eigen afspraken en spelregels gelden voor coaches, adviseurs en managers. Spelregels zoals vertrouwelijkheid, onafhankelijkheid en onpartijdigheid. Afspraken over rolverdeling en rolconflicten. Duidelijkheid over waar dossiers en rapportages heen gaan. Je kan van cliënten en opdrachtgevers, die weinig ervaring hebben met coaching, niet verwachten dat ze dit soort regels spontaan bedenken, zeker niet als ze binnen organisaties werken waar de cultuur andersoortige spelregels propageert (zoals roddelculturen). Organiseeadviseurs daarentegen moeten hier het fijne van weten of zich verre van coaching houden. ■

Hans Vermaak is partner bij Twynstra Gudde. Hij superviseert en doet coaching- en advieswerk.

voetnoot

1. Zie bijvoorbeeld L. de Caluwé, F. Que en H. Vermaak: Denken over veranderen van mensen en organisaties; M&O 2001