

## **MCM 2003/3**

### **Organisatieadvies en de opkomst van coaching**

door Anne-Marie Poorthuis

*Coaching heeft de laatste jaren een enorme vlucht genomen en laat zich zien als een trend met alle vragen en ontwikkelingen die daarbij horen. Zo is het mode om als manager een coach te hebben schrijft het blad Managementteam in het artikel 'iedere manager zijn coach'(28-02-2003). Zo noemt half Nederland zich inmiddels coach of presenteert een coachingsaanbod om mee te kunnen delen in de enorme vraag naar coaching. En zo is er als reactie op de enorme groei van coaching een orde voor beroepscoaches (NOBCO) opgericht, die wil gaan werken met een registratie van coaches en met gedragscodes voor coaches.*

*Als organisatieadviseur maakt deze trend mij nieuwsgierig. Wat laat deze trend zien en wat betekent dat voor organisatieadvies? Gaat het om een verschuiving in de verhouding tussen manager en adviseur? Benaderen coaches en organisatieadviseurs een organisatie vanuit verschillende invalshoeken? Wat dragen coaching en organisatieadvies bij aan organiseren?*

*U wordt uitgenodigd om in de komende nummers van Management Consultant Magazine over dit thema mee te denken. Om te beginnen een paar waarnemingen en gedachten.*

Een interessante ontwikkeling is het versterken van managers. Jarenlang heeft de manager zich overgeleverd aan deskundigen voor het oplossen van organisatievraagstukken. Organiseadviseurs compenseerden de onmacht van managers om de steeds grotere complexiteit aan te kunnen. Het versterken van de manager vraagt om een andere verhouding tussen organisatieadviseur en manager. Het gaat om een verschuiving van het oplossen van organisatievraagstukken voor de manager naar het versterken van de manager om zelf zijn organisatievraagstukken op te lossen. De vraag van de manager wordt dan 'help mij het zelf te doen'. En hier ontmoeten de organisatieadviseur en de coach elkaar. Wat kunnen de coach en de organisatieadviseur bijdragen aan deze vraag van de manager en wat is dan het verschil tussen die twee?

Ik ben geneigd om te zeggen dat bij 'help mij het zelf te doen' de coach en de organisatieadviseur allebei vanuit eenzelfde organiseerprincipe werken, maar dat de coach een ander aandachtsveld heeft dan de organisatieadviseur. Het aandachtsveld van de coach is de manager zelf, die binnen een organisatie zijn rol speelt. Het aandachtsveld van de organisatieadviseur is de organisatie en de manager is voor de organisatieadviseur de sleutelfiguur om de organisatie als aandachtsveld te benaderen. De doelen van de coach en de organisatieadviseur zijn verschillend, maar 'help mij het zelf te doen' als organiseerprincipe is gezamenlijk vertrekpunt. Op grond van een gezamenlijk vertrekpunt kunnen managers, coaches, organisatieadviseurs en andere organisatieprofessionals zich verbinden en vanuit verschillende invalshoeken bijdragen aan organiseren.

De oprichting van een beroepsvereniging voor coaching roept bij mij de vraag op wat zo'n nieuwe beroepsvereniging bijdraagt. Ik krijg het nogal benauwd van al die hokjes. Elke invalshoek zijn eigen

hokje. De beroepsvereniging geeft ongetwijfeld een versterking van de invalshoek van coaching, maar de vraag die voor mij belangrijk is, is wat je daarmee buitensluit. Bovendien vraag ik mij af of je wel aparte gedragscodes nodig hebt voor coaching als je vertrekt vanuit gezamenlijke principes van organiseren. Liever dan me te verdiepen in gedragscodes voor coaching zoek ik naar gezamenlijke organiseerprincipes. Op grond van organiseerprincipes ontstaat een gezamenlijke ruimte die we vanuit verschillende invalshoeken invulling kunnen geven. Ook nieuwe trends of invalshoeken die we nu nog niet kennen kunnen binnen deze ruimte toegelaten en verkend worden.

*Anne-Marie Poorthuis is partner van Netwerkimpuls en werkt als organisatieadviseur, onderzoeker, coach en leider in organisaties.*

## **MCM 2003/4**

### **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 principiëlere 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 organisatieadviestraject 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 Sioo verbonden als leermanager van de SVO en maakt deel uit van het werkverband van Netwerkimpuls. Email: bivgvr@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 sneeuwbaaleffect veroorzaken? Niet als het ad hoc gebeurt, denk ik. Wel als coaching onderdeel uitmaakt van een bredere veranderstrategie. Daarmee wordt coaching onderdeel van het interventierepertoire 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 spelbehalers 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. Zéker 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 vuilnishoop 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 ongepaste oppervlakkigheid. 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 typologie<sup>1</sup> 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 doorgespeeld, 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 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). Organisatieadviseurs 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

---

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

### **Ontmoetingen tussen organisatieadvies en coaching 3**

Anne-Marie Poorthuis onderzoekt de verhoudingen tussen organisatieadvies en coaching. Frans Verhaaren, Nicholas van Eek en Ingrid Visser, en Hannah Nathans hebben deze relaties verder verkend.

#### **Adviseren wordt steeds meer coachen**

Frans Verhaaren

In deze rubriek werd de afgelopen twee nummers geconstateerd dat 'coaching de laatste jaren een enorme vlucht heeft genomen en zich laat zien als een trend met alle vragen en ontwikkelingen die daarbij horen'. Een observatie vanuit de gearriveerde adviesprofessie naar een nieuwbakken modeverschijnsel? Het is in ieder geval opvallend dat juist organisatieadviseurs veel moeite doen om verschillen tussen de twee beroepen te benoemen. Zo heft menige adviseur (zie het artikel van Hans Vermaak) de vinger tegen beunhazerij. Zelfs de constatering van Gerdine van Ramshorst dat het zulke aanvullende benaderingen zijn, vooronderstelt onderscheidingen en dus uitsluitingen. Ook coaches doen verdacht veel moeite om zich als heel eigen te profileren.

Is hier sprake van baltsgedrag tussen twee beroepen die allebei vechten om de klant? Is die scherpslijperij een vorm van domeinenstrijd? Vast wel, maar mijns inziens gaat het veel fundamenteeler om nieuwe verhoudingen tussen adviseur en klant. Daarvoor moeten we terug naar de vraag waaróm coaching eigenlijk zo'n enorme vlucht heeft genomen.

Een oppervlakkig antwoord zou kunnen zijn: het is een nieuwe hype die opkomt omdat andere aanpakken minder voldoen. Uit onderzoek is bekend dat meer dan driekwart van de geplande veranderingsprojecten voortijdig sneuvelt, en dat grootschalige opleidings- en trainingsaanpakken eveneens zelden effectief blijken. De verwachtingen over individueel maatwerk als coaching zijn daarom hoger gespannen. Naar de effecten van coaching is nog maar weinig onderzoek gedaan. Wel lijkt zeker dat coaching als werkwijze (geschoeid op individuele leest, met aandacht voor organisatorische én persoonlijke elementen) aansluit bij de behoefte van veel individuen. Ook komt coaching tegemoet aan een sterke wens naar persoonlijke zingeving.

Ik zou echter een meer structurele oorzaak willen noemen. Die zou wel eens kunnen liggen in de steeds manifestere overgang van een modernistische naar een meer postmoderne samenleving. Natuurlijk, de mainstream van organisatieadvieswerk is nog steeds gelegen in de zakelijke dienstverlening, in expertmatige overdracht en toepassing van instrumentele kennis, in een focus op bedrijfseconomisch nut. Maar zoals gezegd, die benaderingen haperen in steeds meer situaties, vooral omdat de culturele onderstroom aan het schuiven is. De postmoderne notie van 'het einde van de grote verhalen' maakt dat de gebruikelijke adviesbenaderingen door steeds meer mensen als erg instrumenteel worden ervaren. Steeds duidelijker wordt dat het gebruikelijke (modernistische) adviesvak klanten verleidt met ongefundeerde deskundigheid.

Verder worden die klanten ook steeds wijzer. Stel je eens voor dat toekomstige klanten geen afhankelijke diensteninkopers zijn maar intelligente, moreel en methodisch autonome mensen die meer waarden nastreven dan alleen bedrijfseconomisch nut. Zij zullen geen behoefte hebben aan grote, deskundige verhalen en objectieve kennis maar hun eigen route zoeken, en zakelijke belangen afwegen tegen de waardigheid van henzelf en anderen. Ik denk dat zij bij dat zoeken nauwelijks nog een klassieke organisatieadviseur nodig hebben. Wel zal er behoefte zijn aan goede reflectie, aan bezinning op de diepere betekenis van vraagstukken. Klanten zijn dan steeds meer zelf de bouwer van hun eigen oplossingen. Als ze daar al hulp bij zoeken zal dat alleen bij tegenspelers zijn die zonder eigen belangen of preoccupaties de klant helpen te reflecteren.

Zo'n (toekomstige) adviesbenadering lijkt verdacht veel op wat we nu coaching noemen! In die zin is coaching voor mij niet één van de vele hypes, ook al zullen er coachvormen zijn die snel verdampen. Maar de essentie van een reflectieve interactie tussen coach en coachee is de voorafspiegeling van de nieuwe relatie tussen adviseur en klant. Juist de klassieke organisatieadviseur zal óf sterk aan belang inboeten óf definitief tot de dienstverleningsbusiness worden gerekend, zoals hypotheekadviseurs, aannemers en reisbureaus. Nuttige dienstverleners allemaal, maar geen personen met wie je een onafhankelijke reflectieve interactie aangaat.

Het streven om coaching als een nieuwe professie af te grenzen, is opmerkelijk. Daarbij hoort blijkbaar een scheiding tussen de deskundigen en de beunhazen, met een eigen orde en een eigen code. Het is kennelijk het lot van elke nieuwe beroepsgroep om zich op klassieke wijze te professionaliseren en daarmee anderen buiten te sluiten. Nog tragischer is dat men daarbij weer dezelfde valse modernistische experttoon laat

klinken waar de meeste andere beroepen net van af raken. Natuurlijk is het goed te reflecteren op aanpak en effecten, maar graag als coaches naar elkaar: dus geen grote deskundigenverhalen maar vriendelijk, aandachtig, zonder behoefte aan erkenning op zoek gaan naar nieuwe zienswijzen.

Tot slot: binnen de OOA bestaat een werkgroep coaching, een door het bestuur in het leven geroepen pool van adviseurs die hun Orde-collegae desgewenst willen coachen bij hun vragen. De werkgroep wil nu de pool verbreden tot ieder die zich hierbij wil aansluiten. Met maar één voorwaarde: je moet wel bereid zijn je te laten coachen door je collegae. Hopelijk ontstaan zo echt ontmoetingen tussen coachende adviseurs en adviserende coaches.

*Frans Verhaaren is partner van StreamLinks, Netwerkadvisers voor Vernieuwing en initiatiefnemer van de pool van coaches van de OOA*

1 Boonstra, J.J., *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Oratie. Universiteit van Amsterdam, Amsterdam University Press, 2000.

2 Zie bijvoorbeeld het artikel van Hein Bertels over een onderzoek naar coaching: *Meer zelfkennis en minder ziekteverzuim* in *HRD Magazine*, okt. 2001, pag. 18-21.

## **Waarom een aparte coachingsorganisatie binnen een organisatieadviesbureau**

Nicholas van Eek en Ingrid Visser

Binnen Twynstra Gudde hebben wij drie jaar geleden een coachingcentrum opgericht. Niet om mee te doen aan de hype, wel om een beter coachingstraject voor de klant te ontwikkelen. De volgende motieven speelden daarbij een rol:

### *Een gemeenschappelijke taal en aanpak*

De coachingsvragen namen toe en coaching maakte steeds meer een gewild onderdeel uit van het interventierpertoire van adviseurs en managers. Vele adviseurs noemden zich - met alle goede bedoelingen - coach of hadden ambities op dit terrein. Er ontstond behoefte aan een onderscheidende gemeenschappelijke taal en werkwijze: wat verstaan wij precies onder coaching, wanneer is er sprake van belangenverstrengeling tussen een coach- en adviesrol, hoe past coaching binnen onze visie op talentmanagement, enz. Allerlei vragen die leidden naar een herpositionering van het aan populariteit toenemende fenomeen coaching binnen ons bureau.

### *Professionalisering TG Coaches*

Coaching zien wij als een vak apart en de mate van professionaliteit van de coach is de meest bepalende factor voor een goede opdrachtvervulling. Bij coaching gaat het om persoonlijke begeleiding op maat. Daartoe zal de coach over specifieke kennis en vaardigheden dienen te beschikken. Hiervoor werkten wij verschillende coachingscompetenties uit die we als maatstaf hanteren. De afgelopen drie jaren hebben wij veel opleidingen verzorgd om onze adviseurs de gelegenheid te geven coachingsvaardigheden te ontwikkelen en eigen grenzen in begeleidingsmogelijkheden en bijhorende interventies te ontdekken.

### *Een divers netwerk van coaches*

Bij de vormgeving van het TG Coachingsnetwerk hebben wij gezocht naar coaches met 'zware senioriteit' op verschillende niveaus, kennis- en ervaringsgebieden. Inmiddels beschikken wij over circa veertig interne en externe coaches. Zij hebben het vak van coaching geleerd hetzij als adviseurs middels intensieve opleiding en ervaring, hetzij rechtstreeks middels een psychologiestudie en een therapeutische praktijk. Ook nemen de coaches deel aan intervisie of supervisie voor hun eigen professionele ontwikkeling. Verdere kwaliteitsborging verankeren wij door het netwerk regelmatig bijeen te roepen en workshops te organiseren over vakinhoudelijke en actuele thema's.

### *Ethiek, vertrouwelijkheid en onafhankelijkheid*

Coaching zien wij als een andere vorm van advisering met eigen gedragsregels, eigen verantwoordelijkheden en strenge vereisten rondom vertrouwelijkheid en dossiervorming. Het risico is anders te groot dat je klanten schade berokkent. Met name de speciale driehoeksverhouding en de verwachtingen tussen gecoachte, opdrachtgever en de coach dient zorgvuldig te worden gemanaged, evenals de potentiële vermenging van advies- en coachingsopdrachten. Hiervoor hebben we een gedragscode voor coaches en een protocol ontwikkeld.

### *Een aparte backoffice*

Professionalisering en protocollering van coaching leidden bij ons naar een aparte backoffice waarbij de administratieve processen zijn afgescheiden van het reguliere advieswerk, juist om de vertrouwelijkheid en zorgvuldigheid van het coachen te waarborgen. Onze cliënten en coaches hebben hiermee voor coachingsvragen een duidelijk aanspreekpunt cq. frontoffice binnen ons bureau. De contacten met de opdrachtgever verlopen via de managers van het coachingscentrum.

### *Expliciete intake & evaluatie*

Eerst organiseren wij een uitgebreide intake met de potentiële gecoachte, pas daarna matchen wij de gecoachte met de coach. Na afloop van het coachingstraject wordt met beiden geëvalueerd.

De hoeveelheid en kwaliteit van coaching lijkt door deze aanpak toegenomen. Daarom bieden we onze motieven hier aan als aanbeveling.

*Nicholas van Eek en Ingrid Visser zijn managers van Twynstra Gudde Coaching en senior organisatieadviseurs bij Twynstra Gudde.*

## **Heb jij nog geen coach?**

Hannah Nathans

Er zijn diverse overeenkomsten tussen organisatieadvies en coaching. Zo kan iedereen een bord naast zijn deur spijkeren met Coaching, of Organiseadviseur op zijn visitekaartje zetten. Nederland was altijd al een land met een hoge adviseursdichtheid. Nu is de coachesdichtheid met stip gestegen. Is dit een hype, een gunstige ontwikkeling of een te betreuren misverstand? Misschien allemaal. Waar coaching vroeger voor 'kreukels' was, is het nu een blijk van dat de organisatie in jou wil investeren. Dat is een gunstige ontwikkeling. 'Mijn collega heeft een coach? Dan ik ook!' gaat echter in de richting van hype. En als dat in de richting van status gaat in plaats van naar een opleidingsvraag wordt het betreuenswaardig. Hoe dan ook: coaching is in.

Hebben organisatieadvies en coaching überhaupt iets met elkaar te maken? Het raakvlak is natuurlijk het functioneren van mensen in organisaties. Het feit dat deze overlap er is, betekent niet dat mensen die verstand hebben van de ene discipline ook de andere beheersen. De organisatieadviseur die gespecialiseerd is in logistiek is niet vanzelfsprekend de persoon die ook de persoonlijke ontwikkeling van de directeur meeneemt. En de organisatieadviseur die zich vooral richt op het denken van mensen heeft niet altijd ook verstand van de implementatie van administratieve systemen. Ieder zijn vak.

Gecoacht worden als adviseur is de andere kant van de verhouding organisatieadvies en coaching. Steeds meer adviseurs vinden hun weg naar een coach. Daarbij kunnen allerlei vraagstukken betreffende het adviseren aan de orde komen. Vragen die ons bureau worden gesteld, zijn bijvoorbeeld: het vergroten van de vakbekwaamheid als adviseur of manager, vastgelopen zijn en hulp nodig hebben om uit het gat te komen, het nemen van belangrijke beslissingen, zingevings- en identiteitsvragen en persoonlijke ontwikkeling.

Bij een directeur van een instelling met een burn out speelden al dit soort vragen een rol. Doel van de coaching was weer met plezier aan het werk te gaan. Zijn persoonlijkheid bracht met zich mee dat hij conflicten vermeed en er graag bij wilde horen. Hij nam daardoor zijn plaats als directeur niet echt in. Wij werkten aan het durven innemen van een leiderschapspositie, en ook aan het durven delegeren. Dit lag op identiteitsniveau. De wilsfunctie was een belangrijke invalshoek. De bijbehorende vaardigheden (nee zeggen, een andere manier van besluitvorming) moesten worden geoefend, en de onderliggende aannames (het wordt niet geaccepteerd als ik een beslissing neem, alleen als lid van een groep kan ik me prettig voelen, besluitvorming kan uitsluitend via consensus, etc.) ter discussie gesteld. Tevens was er een structurele component. Deze directeur was gewend 80 uur per week te werken, en daar kon en wilde hij niet mee doorgaan. De taakverdeling binnen de staf en de functie van deze staf werden onder de loep genomen. Nog een voorbeeld: de directeur van een dienst die haar vraag formuleerde als 'ik zit te veel in het doen, ik wil meer in zijn zitten' kwam duidelijk met een persoonlijke groeivraag. Deze hield verband met haar werksituatie (al snel na het begin van de coaching besloot zij dat dit niet haar plek was) maar speelde ook los daarvan. In feite was dit een duidelijke vraag naar persoonlijke transformatie.

De verschillende coachingsvragen stellen verschillende eisen aan de coach. Vaardigheidsvragen vragen om een goede trainingsmethodiek die individueel wordt toegepast. Overtuigingen en aannames stellen eisen aan begeleidingsvaardigheden van de coach. Men laat de client zijn eigen overtuigingen en aannames ontdekken en ter discussie stellen. Vragen op het gebied van persoonlijkheid en identiteit vragen in de



eerste plaats om persoonlijke ontwikkeling van de coach zelf, naast begeleidingsvaardigheden. Men kan een ander niet verder helpen dan men zelf is.

Het is mooi dat er zoveel aandacht gekomen is voor de individuele persoon in de organisatie. Maar laat coaching wel een instrument blijven dat selectief gebruikt wordt bij concrete vragen, vraagstukken en uitdagingen. By the way, heb jij nog geen coach?

*Hannah Nathans is directeur van Nathans Adviesbureau voor Organisatie en Opleiding BV. Zij coacht managers en adviseurs.*