

'Het ontstaan van de training Organisatiecoaching'

Organisatiecoaching: verslag brainstorm en literatuurlijst

Puntsgewijs verslag van een brainstorm over Organisatiecoaching op vrijdag 19 februari 2010. Deelname van Robbert Braak, Manu Busschots (SchoolvoorCoaching coach), Marja Eppink, Marion Geisler, Murriette van der Touw, Xenia Vegter (SchoolvoorCoaching coach), Willeke van der Werf en Roelie Zwikker.

Opvallend aan deze groep was dat het allemaal mensen zijn met een gedegen coachopleiding en -ervaring die ook vanuit eigen ervaringen met organisatie(verandering) hun visie deelden.

Wat is het?

Het coachen van individuen en teams kent beperkingen van het systeem.

De organisatiecoach verbindt mensen op de vraag: waar gaan we heen, wat gaan we doen? Een coachvraag is altijd een combinatie van de context/de organisatie en het individu of het team. In het coachen van individuen of van teams, kom je als coach (dus) op een bepaald moment beperkende gedachten, opvattingen, normen etc tegen die van de organisatie zijn. Die onderdeel zijn van de cultuur of de systemen.

De organisatiecoach begeeft zich daarmee op het snijvlak van de coachvraag en de management/adviesvraag. Waarom gaat het hier dan zo? Als de beperkende gedachte is: "Ja, maar zo doen we dat hier niet". Of 'dat werkt hier niet', of 'Maar dat gaat de andere afdeling nooit goed vinden' etc. Teams en individuen leggen zichzelf beperkingen op, die op zijn minst ondersteund worden door het systeem waar ze inzitten. Wat kan en mag er wel/niet hier?

De coach ontdekt dat er verschil is tussen het 1op1 gesprek en het groepsgesprek, bijvoorbeeld bij managers. Welke beperking gaat het hier om? Dat is een hamvraag voor de organisatiecoach: waarin beperkt de organisatie het open gesprek in een MT? Of tussen afdelingen?

Organisaties als collectief, verbinding van mensen met elkaar en een doel.

Als mensen zich verbinden, dan doen ze dit vaak los van de organisatie. De keuze 'pas ik wel bij dit collectief?' wordt individueel onderzocht. Terwijl meer mensen mogelijk met die vraag zitten. De organisatiecoach kan vragen: 'vormen jullie nog een collectief? Of waarmee verbindt dit collectief zich? Waar staan jullie voor? Zodat meer mogelijkheden tot verbindingen en vóór verandering ontstaan. Nieuwe of andere wensen worden opgenomen in het systeem, in plaats van dat ze vertrekken.

Een bekend organisatieprobleem is om nieuwe mensen, een frisse blik van buiten aan te trekken (bijvoorbeeld zij-instroom van buiten het Rijk). Spanning tussen aanpassen aan hoe het gaat, en het echt kunnen inbrengen van iets nieuws. Is er ruimte voor eigenheid? Nieuwe mensen die dit niet voelen, zijn snel weer weg. De reflex van de organisatie is homeostase: na 6 maanden krijgen mensen de boodschap: 'nu moet je toch weten hoe HET hier werkt', cq. pas je aan...

Cultuur&ongeschreven regels, organisatie met competenties&identiteit.

Omgaan met verschillen en onzekerheid is een competentie van de organisatie als geheel - een onderdeel van de cultuur? De lerende organisatie van Senge komt hiermee weer in beeld; vijfde discipline: mentale modellen, persoonlijk meesterschap, systeemdenken, gemeenschappelijke visie, teamleren

Bij omgaan met verschillen hoort ook conflictvaardigheid. Als je verschillen blootlegt, moet je er meer omgaan. Als een organisatie niet conflictvaardig is, kan je voorspellen dat verschillen minder ruimte krijgen. Verschillen: 1 vrouw in een omgeving met alleen mannen is nog geen vrouw, maar een vrouw die uitzondering vormt of zich heeft aangepast.

Organisaties kennen hier ook identiteiten in. Bijvoorbeeld de politieke, de expressieve, de relationele, de analytische organisatie etc. Ongetwijfeld veel literatuur over te vinden.

Als de cultuur is: 'zorg dat je niet op de radar komt', dan is er geen gunstig klimaat voor welke beweging, welk coaching dan ook. De organisatiecoach intervenueert dus op die randvoorwaarde...

Rollen en posities brengen een eigen dynamiek met zich mee, los van het individu dat de rol invult.

Een organisatie is een werkplaats voor neuroses én voor talenten. Ook voor heelwording. Wat je niet in je gezin kon doen, leef je nu uit in de organisatie, maar kan je dus ook in groeien/ het anders doen.

Taboes, onuitgesproken verhalen, veiligheid

Een organisatie kent ook taboes, ongeschreven regels. Herhaalt vaak successen uit het verleden in plaats van echt te innoveren. Als je te 'fris' bent met je blik, dan krijg je geen poot aan de grond. Wordt er wel bewust een onderscheid gemaakt tussen de nieuwe of andere dingen die wel of niet geadopteerd worden? Het systeem bewaakt zijn grenzen, bewaakt de homeostase. Organisatieverhalen als onderdeel van organisatiecultuur: symbolen en verhalen beïnvloeden de inschatting van wat wel/niet kan gezegd en gedaan worden. Organisaties kennen ook een schaduwkant: hoe meer bijvoorbeeld 'presteren' in het licht wordt gezet, hoe groter de onderstroom praat over 'falen' of daar angst voor ontwikkeld.

In of uit contact zijn met jezelf en met je organisatie. Wat ga je aan?

De coach is belangeloos, staat buiten het systeem. Daardoor kan je meer horen, zie je meer van de gevoelens, onzekerheden etc. die in het systeem geen plek kunnen krijgen. Het mopperen dat niet gehoord wordt, de onveiligheid die niet wordt uitgesproken. Wat doe je met deze informatie?

Winst van NIET leren als organisatie

De winst van het 'schijnsysteem'. Mensen zoeken vrijheid en autonomie, hoe meer regels er ontdoken kunnen worden en hoe meer er bij elkaar steun wordt gevonden in het mopperen over management, regels etc, hoe veiliger de 'informele organisatie' wordt.

Persoonlijk meesterschap, eigenaarschap

Leiderschap hoort bij Organisatiecoaching, maar niet in de zin van 1 sterke leider, maar in de vorm van persoonlijk meesterschap van iedereen. Eigenaarschap, being the change en owning the organisation. Doen in plaats van erover te praten. Leiders in de organisatie die verandering van de organisatie willen bewerkstellingen hebben ook hun eigen gedrag en opvattingen congruent te maken met de verandering.

Menselijke maat

Op het moment dat je deze elementen een plek wil geven, heb je meer veiligheid met elkaar nodig. De menselijke maat is een belangrijke factor voor veiligheid en eigenaarschap?

Conclusie

Organisatiecoaching sluit aan bij het gedachtegoed van de informele en de lerende organisatie en bij verandermanagement literatuur die rekening houdt met de belevingskant. In de bijlage zijn er een paar voorbeelden van boeken opgenomen en één artikel.

Dit is een belangrijke manier van kijken, maar niet genoeg. De organisatiecoach kan beter uitleggen en zien hoe gedrag en het systeem één geheel vormen. Hij is dus onderlegd in systeemdenken, de lerende organisatie enzovoort. Alleen inzicht kent echter zijn grenzen, is vaak ook niet het moeilijkst, want mensen weten wel wat niet gezegd mag worden etc, maar er verandert nog niets... De organisatiecoach heeft dus ook interventies op zak die mensen bewust maken van de invloed van het systeem en ernaar laten handelen.

Concrete problemen, of aanleidingen waar de organisatiecoach zich op richt:

- * Doorbreken van de beperkingen van individuele en teamcoaching.
- * Teveel verloop, te moeilijk nieuwe mensen aantrekken. Mogelijk ook: bepaalde functies die steeds moeilijkheden ervaren.
- * Geen lerend vermogen, te weinig nieuwe ideeën als organisatie om in te spelen op omgeving.
- * Geen feedbackloops: discussies of problemen herhalen zich
- * Te weinig diversiteit in het personeelsbestand.
- * Onvermogen om 'doofpotcultuur' te doorbreken, bijvoorbeeld ongewenste intimiteiten of incompetent medewerkers (bijvoorbeeld medische missers).
- * Afstemming tussen alles wat groter is dan een team, cq. formele organisatiegrenzen.
- * Medewerkerontevredenheid: 'moppercultuur', zonder dat problemen met elkaar besproken worden en actief wordt genomen. Slachtofferschap in plaats van eigenaarschap.

Wat doet een organisatiecoach?

Basishouding en focus van de organisatiecoach

De organisatiecoach legt bloot/ontdekt, verbindt en maakt bewust. Coacht op het congruent maken van formeel met informeel.

Verbindingen ontstaan door een groter bewustzijn (mentaal en gevoelsmatig) van wat er is om daar vervolgens samen iets mee te doen.

Netwerkvaardigheden horen ook bij het vak, zelf netwerken en vanuit het contact mensen coachen om dit ook/nog meer te doen.

De organisatiecoach wijst op de reflexen (automatisch gedrag dmv ongeschreven regels) en maakt hiervan een meer bewuste keuze. Dit is parallel aan het doel van coaching van individuen en van teams. Zo wordt gewerkt aan de lerende organisatie, die de bedding vormt voor lerende individuen en lerende teams. De homeostase heeft ook zijn functie, dus bewust de effecten afwegen, voelen en ervaren. Vanuit welke visie op organiseren/paradigma gebeuren zaken? Is dit een bewuste keuze en wat zijn de effecten? Dan heb je het bijvoorbeeld ook over 'de platte organisatie' vs 'de hiërarchische organisatie'. Op identiteitsniveau kiezen.

De organisatiecoach zorgt voor verbinding tussen 'clubjes die het leuk hebben'. Kijkt naar het geheel, benoemt de gaten die in het geheel vallen. Niet een programma 'top down' om de gaten te zien en aan te pakken, maar 'bottom up', coaching in de modder. Iedereen mag gaten zien en beleven en er zelf mee aan de slag. Dat sluit ook meer aan bij een realiteit in organisaties: iedereen haalt uit plannen/communicatie boodschappen van de top altijd wat hij zelf herkent.

De coach houdt de gecoachte verantwoordelijk om met zijn context om te gaan. De organisatiecoach zoekt naar interventies om de organisatie hier ook verantwoordelijkheid voor te laten nemen. Het is ook van het systeem...

Belangrijke vraag waar de organisatiecoach zich mee bezig houdt: hoe vinden mensen die anders denken, die willen bewegen, hun gelijkgestemden? Hoe ontstaat verbinding en steun?

Modellen en aanpakken

Een aanpak die rekening houdt met het idee dat de problemen onderdeel zijn van een systeem is het werken met de Theory U. Vanuit die aanpak ga je eerst weg van het probleem, en zie je het systeem, om daarna pas vanuit een ander paradigma naar oplossingen te kunnen zoeken. Proto-typing is een van de laatste stappen, zodat je met kleine, concrete stappen de verandering kunt gaan beleven. Dit is een bekend element uit meer veranderaanpakken (bijvoorbeeld Kotter). De cirkel van 8 van SchoolvoorCoaching is ook een dergelijk model.

De organisatiecoach intervenueert op de randvoorwaarde van een lerende organisatie voor het lerende team/individu. Vanuit systeemdenken bijvoorbeeld: zijn er feedbackloops tussen afdelingen? Dus de lerende organisatie als kapstok voor interventies.

Interventies

Creatief idee: de organisatiecoach doet exit interviews, zonder dat mensen vertrekken. In de sfeer van belangeloosheid hoor je meer. Vergelijkbaar: intakegesprekken met nieuwe medewerkers. Wat valt op? Wat zijn de collectieve blinde vlekken?

De organisatiecoach	De organisatie adviseur
Verzamelt belevingen en laat mensen met elkaar het 'systeem' beleven.	Verzamelt informatie, analytisch
Brengt mensen in verbinding met elkaar, zodat mensen iets kunnen creëren.	Maakt analyse en een overzicht om dit over te dragen
Is geen eigenaar van de kwaliteit van de uitkomsten, wel van het proces. Als proces vastloopt, zonder dat geleerd wordt, faalt hij.	Is eigenaar van de kwaliteit van de uitkomsten: als advies niet deugt, of mijlpalen niet gehaald worden faalt hij.
Doorbreekt bewust bestaande grenzen (bijvoorbeeld van een team) en organiseert 'vrijplaatsen'. De brug bouwen terwijl je eroverheen loopt...als het nieuwe gesprek dingen oplevert, evt. later formaliseren.	Adviseert soms <i>over</i> het doorbreken van grenzen (nieuw proces, nieuw organigram). Voorstel voor nieuwe formele realiteit, uitleggen.
....	...

Conclusie

De basishouding en focus van de organisatiecoach wordt snel herkend en gedeeld. Moeilijker is het om aan te geven wat dan de concrete interventies zijn, en waarin die verschillen van wat bijvoorbeeld coaches of adviseurs nu al doen. In hoeverre is het oude wijn in nieuwe zakken? Mogelijk is het niet zo erg als bestaande interventies van managers, coaches, etc onder deze nieuwe noemer kunnen worden samengebracht. Zo ontstaat vanuit een nieuwe paraplu toch een nieuwe dynamiek in organisaties. Een aanzet is wel al te geven, maar verdient nadere uitwerking. Bijvoorbeeld: hoe ziet traject er uit van start tot finish en wie schuiven aan voor de interventies? Met wie wordt gesproken? Mogelijk is de aard van Organisatiecoaching zodanig ('in de modder'), dat deze vragen ook niet vooraf en sluitend beantwoord kunnen worden, maar het vinden van meer richtlijnen kunnen wel ondersteunen bij de beantwoording.

Hoe verder?

De meerwaarde van een opleiding Organisatiecoaching is vooral de interventies en ervaringen.

Dat zit hem in een paar dingen:

- * Mensen die hier wat mee hebben, herkennen/weten al veel op inzichtniveau, maar willen nu vooral er iets mee kunnen doen. Hoe ontstaat de beweging?
- * De markt voorziet al in goede opleidingen die inzicht bieden. Bijvoorbeeld master Organisatiecoaching en collegereeksen verandermanagement.
- * De kracht van SchoolvoorCoaching is ook ervarend, collectief leren. Toegepaste en persoonlijk gemaakte theorie.

Niet het inzicht in informele systemen et cetera is dus onderscheidend of wat waarde toevoegt aan een nieuw aanbod door SchoolvoorCoaching. Hoewel deze manier van kijken er zeker bij hoort. Zonder helpende opvattingen over de 'informele organisatie' en 'de organisatie als systeem' is het moeilijk handelen als organisatiecoach. En ook is het goed om in de eigen ijsberg te weten hoe je zelf met verandering en onzekerheid omgaat etc.

De overheid kent experimenteer ruimtes waar dit goed bij zou kunnen passen. Bijvoorbeeld bij sociale zaken (genoemd door Robbert): Michiel Hogerhuis leidt dit (auteur van 'vloeken als Gordon Ramsay')?

Vervolg: iedereen doet een onderdeel, pilot samen vormgeven. Interventies al doende uitdenken en doen?

Mogelijke doelgroepen van de organisatiecoach of van een opleiding Organisatiecoaching: interne pools van adviseurs/projectleiders, teamcoaches etc. Mensen die zich al vrij door het systeem bewegen.

Doelgroep training:

- * De adviseur of manager coachender maken. Grote doelgroep, maar vereist wel veel opleiding, want coachen is écht een heel ander vak, meteen een leergang nodig + aanvulling met Organisatiecoaching. Wel een idee om OC in de leergangen voor managers en die voor professionals een grotere plek te gaan geven.
- * De (gevoerde) coach meer organisatiegericht maken. Kleinere, maar groeiende doelgroep.

Idee: profiel van de organisatiecoach maken (aanvulling op 1op1 coach en teamcoach)

Bij een training Organisatiecoaching kan het horen om bij voorkeur méér mensen uit dezelfde organisatie deel te laten nemen.

Ook zijn oefeningen of theorieën uit een mogelijke opleiding waarschijnlijk goed bruikbaar in een verandertraject dat je zelf begeleidt of waarin je coacht. Kruisbestuiving.

Conclusie/voorstel voor vervolgstappen

Er is zowel bij SchoolvoorCoaching coaches als bij anderen inspiratie en energie om Organisatiecoaching verder uit te werken. De meerwaarde zit hem vooral in het ervaren en collectief leren over de interventies van de organisatiecoach.

De vorm waarin is nog niet helemaal helder, wel een aanzet voor de vorm/onderwerpen:

Voorstel:

Vorm: Een opleiding Organisatiecoaching vinden 4 van de 6 deelnemers aan de brainstorm interessant. Een vorm waarin het programma niet vaststaat, maar wel de focus en de onderdelen spreekt aan. Iedereen kan dan ook zelf bijdragen leveren door een onderdeel voor zijn/haar rekening te nemen.

Het wordt daarmee in eerste instantie een programma voor mensen die al coach zijn, een aanvulling voor coaches en ervaren veranderaars. Op basis van pilot verkennen of een leergang Organisatiecoaching nodig is: leren coachen én leren Organisatiecoaching.

Hoeveel tijd reserveren we hiervoor met elkaar?

Voorstel: Twee keer twee dagen met avond (twee keer vijf dagdelen), met één leerteambijeenkomst tussendoor. Start: september 2010.

Wie neemt er deel?

Voorstel: Met deze groep als kern, en wie al aangehaakt was op discussie maar niet aanwezig kon zijn en olievlekwerking. Alleen dus via-via (en LinkedIn) voor deze pilot? Invite only. Maximaal twaalf mensen, minimaal acht. Bij voorkeur twee SchoolvoorCoaching-coaches, voor uitwisseling en aanvulling.

Hoe verder? Wat kan iedereen nu bijdragen om dit vorm te geven?

- * Reacties en uitwisseling op bovenstaande voorstellen - via LI of anders.
 - * Reacties en aanvulling op de inhoud van Organisatiecoaching
 - * Reacties en aanvulling op het denkkader (boekenlijst) voor Organisatiecoaching
- Graag voor maandag 22 maart 2010.

Indien uit de reacties blijkt dat een aanvullende brainstorm past, dan doen.

Maart/april 2010?

- * Bespreking en besluitvorming binnen SchoolvoorCoaching (april 2010) → definitief voorstel. Reacties hierop verwerken (mei)
- * Plannen en voorbereiden pilot: juni-juli-augustus.

Inspirerende of bruikbare boeken

Aanraders (allround):

De vijfde discipline, Peter Senge
Tijdelijk Leiderschap, J. Schaveling
Verborgen Orde, systeemmanagement van organisaties. Huguenin van Gestel
Alice in Organisatieland, J. Boudewijns.
De bestemming van het systeem, P. Weisfelt

Meer specifiek

Opmerkelijke, bezielde organisaties:

Semco Stijl, Ricardo Semler
Eckhart's notes, Eckart Wintzen
In search of Excellence, T. Peters & R. Waterman
Small Giants, Companies that choose to be great instead of big. B. Burlingham
Good to Great, Jim Collins

Over veranderprocessen

Diepgaande verandering, Robert E. Quinn
Presence, exploring profound change in people, organizations and society. P. Senge e.a.
Hart van de Verandering en andere boeken van John P. Kotter
Organisatiedynamica, T.Homan
Gedoe komt er toch, Zin en onzin over organisatieverandering. Joop Swieringa, Jacqueline Jansen
Onze ijsberg smelt!, Succesvol veranderen in moeilijke omstandigheden. John Kotter & Holger Rathgeber
Wie heeft mijn kaas gepikt?, Omgaan met veranderingen zakelijk en privé. Spencer Johnson, Kenneth Blanchard

Leiderschap

Met ziel en zakelijkheid, Lenette Schuijt
Strength based Leadership, T. Rath, B. Conchie
I Trust U, Tica Peeman

'Brillen' boeken

Systeemdenken, B. Bryan, M. Goodman, J. Schaveling
Making sense of the organization, Karl. E. Weick
Spiral Dynamics; waarden, leiderschap en veranderingen in een dynamisch model. E. Beck, C. Cowan.
(Systemisch werken): De verbogen dynamiek van Familiebanden, B. Hellinger
Bezieling en kwaliteit in Organisaties, Daniel Ofman
(Biochemisch) Het slimme onbewuste, A. Dijksterhuis.