



ORGANISATIECOACHING VAN BINNENUIT

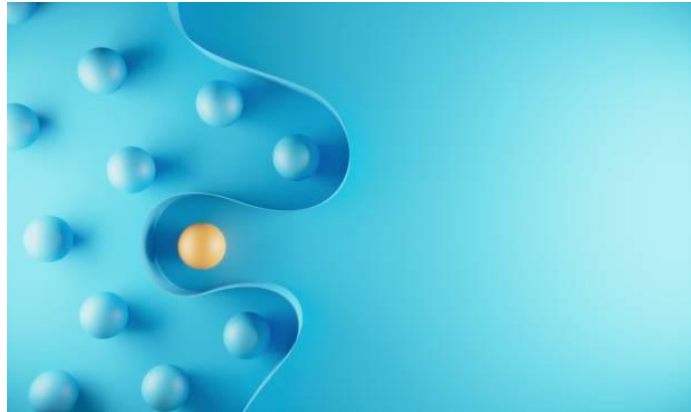
Laatst hadden we een fijn gesprek met de directeur van een organisatie waar wij al enige tijd bij betrokken zijn. Een gesprek dat ons bijzonder raakte en wat al een tijdje nazingt in de gesprekken die wij samen hebben over de toekomst van ons mooie vak. Het vak van organisatiecoach.

Net als vele anderen bevindt de organisatie van deze directeur, Pieter, zich in een nogal dynamische en steeds complexer wordende markt. We komen trouwens nog maar op weinig plekken waar men de context als redelijk stabiel en voorspelbaar ervaart. Veranderingen volgen elkaar steeds sneller op en de impact van deze veranderingen is vaak niet op voorhand in te schatten. Denk aan technologische ontwikkelingen die de markt op z'n kop zetten, maatschappelijke verschuivingen, nieuwe spelers, gevecht om talent, ... Noem maar op. Inmiddels is VUCA - met reden - een algemeen bekend begrip.

We spraken met Pieter over hoe deze toenemende complexiteit het beeld over het succesvol besturen van organisaties drastisch verandert. Dat datgene wat tot voor kort het positieve verschil maakte - de vertrouwde manieren van handelen en de daarbij behorende kennis en ervaring - nu lang niet meer altijd helpend is. En dat om de weg te vinden op onbekend terrein, het niet meer vanzelfsprekend is dat de meest ervaren professional of manager degene is die het overzicht heeft en de route uitstippelt. Want niemand kent de weg. Juist omdat veel onbekend is, wil je snel kunnen reageren. Je aanpassen op dat wat zich voordoet. Je kunt niet alles meer ver vooruit plannen maar hebt het te doen met dat wat zich ontplooft. Naast een 'planned strategy' is er ruimte nodig voor een 'emergent strategy'. Dat vergt iets helemaal anders van alle betrokkenen.

Delen versus het geheel

Natuurlijk ligt het wat genuanceerder dan dit, maar door de bank genomen zou je kunnen zeggen dat we tot voor kort organisaties bestuurden en problemen aanpakten door deze op te knippen in overzichtelijke, behapbare onderdelen. We knipten onze strategische doelen op in deeldoelstellingen en die vervolgens in operationele plannen. We knipten onze processen, functies en afdelingen op tot deelgebieden en we scheidde hoofd en handen: manager vs. medewerker, beleid vs. uitvoering, ... Deze delen werden dan weer op elkaar afgestemd door de 'interfaces' goed te managen met onder andere duidelijke SLA's, OLA's met bijbehorende KPI's. We zorgden dat er een totaaloverzicht beschikbaar was door stuurinformatie en prognoses slim bij elkaar te brengen in een dashboard op basis waarvan de organisatie kon worden bestuurd. We spreken hier in de verleden tijd, wetende dat veel organisaties in de basis nog steeds vanuit deze principes werken. Ook als hun context inmiddels om iets anders vraagt ...



Deze principes zijn niet fout. Ze zijn zelfs heel helpend in een redelijk stabiele, voorspelbare markt. Maar ze gaan uit van een zekere maakbaarheid, voorspelbaarheid waar lineair denken nog kan. De machine als metafoor voor een organisatie. Onze huidige realiteit verplicht ons om hier iets aan toe te voegen.

'What got us here won't get us there'

Pieter is zich er overigens bijzonder goed van bewust dat uitsluitend op deze manier besturen niet meer voldoende afgestemd is op de onvoorspelbaarheid en onzekerheid van een complex wordende context. Dat overzicht in de top alleen niet meer volstaat. Dat ook de subsystemen - afdelingen, teams, medewerkers - zicht nodig hebben op hoe hun bijdrage zich verhoudt tot het geheel. Dat de signalen die zij opvangen vanuit hun plek en de manier waarop zij hieraan gezamenlijk betekenis geven, cruciaal is. Dat de weg zoeken op onbekend terrein vraagt om zoveel mogelijk perspectieven en het vermogen om die zo goed mogelijk in te zetten. Dat bepaalde informatie pas betekenis krijgt in relatie tot andere puzzelstukken en dat de plek waar relevante informatie in de organisatie binnenkomt niet altijd dezelfde plek is waar er ook meteen betekenis aan kan worden gegeven, laat staan op gehandeld kan worden. Het optimaal gebruik maken van collectieve wijsheid is daarbij meer dan ooit cruciaal.

Pieter weet dit. Zijn management team ook. Meer zelfs, ze voelen bijzonder veel urgentie en toch was hij in ons gesprek bij tijd en wijle somber. Dat raakte ons. Hij verzuchtte: "Het gaat te snel en het is te complex voor mijn mensen om nog te behappen. Onze manier van 'zijn' zit zo in ons DNA. Ik krijg de huidige generatie leiders niet comfortabel in deze nieuwe werkelijkheid. Misschien wel cognitief, maar niet tot in hun vezels. Toch is dat precies wat we nodig hebben in de volledige organisatie. In plaats van dat we als managementteam hier verschil in maken en voorgaan, maak ik me vooral zorgen of we zelf niet te veel in de weg

lopen van de noodzakelijke transformaties die we zouden willen zien. En wie weet, loop ik zelf in de weg.”

Te snel, te veel en te complex

We hadden het met Pieter over de metafoor, die wij graag gebruiken voor organisaties, tegenover die van de organisatie als machine, nl. die van organisaties als levende systemen. Want net als in een levend systeem hangt in een organisatie alles met alles samen. Hoe we kijken naar leiderschap bepaalt mede de beweegruimte van teams. De processen hebben dan weer invloed op de mate



waarop vakmanschap zich kan ontwikkelen in de organisatie. De manier van samenwerking, de sociale bedrading tussen organisatieonderdelen, de structuur, ... het samenspel tussen al deze elementen bepaalt de wendbaarheid, het innovatief vermogen en de algehele gezondheid van een organisatie. Het is ten slotte naïef te denken dat we de werking van een levend systeem volledig kunnen controleren.

Wanneer je beweging wilt brengen in zo'n systeem dan ga je te werk als een acupuncturist. Je steekt je naald in een knoop in de hoop dat dit een energiestroom op gang brengt om vervolgens alert te zijn op het effect. Niet alleen in de buurt van die knoop maar binnen het hele systeem. Op basis van wat er zich ontvouwt, plant je een volgende naald. Zo wordt organisatieontwikkeling een continu proces waarbij interventies zich ontploegen along the road.

Het werken AAN de organisatie, naast het werken IN de organisatie, neemt dus aan belang toe en wordt een bredere verantwoordelijkheid die verder gaat dan de bestuurstafel alleen. Dit op een goede manier doen, dat is een vak. Want ook dit werken AAN de organisatie is complex en samen met Pieter maken we ons zorgen dat de toenemende complexiteit - zowel buiten als binnen organisaties - soms te groot is voor organisaties om te hanteren. Net dat brengt ons bij het steeds groter wordende belang om het vak van organisatiecoach voortdurend verder te ontwikkelen en te professionaliseren. We willen in die zin twee belangrijke punten uitlichten.

1. De noodzakelijke doorontwikkeling van ons vak

Natuurlijk loopt de verschuiving in het denken over organisaties gelijke tred met de veranderingen die op organisaties afkomen. Ook onder organisatieprofessionals zien we nog veel 'opknippen in deelgebieden'. Zo komen we nog vaak strategie consultants tegen die hun adviezen niet afstemmen op de maturiteit van het leiderschapssysteem of op de mate waarin teams in staat zijn daadwerkelijk uitvoering te geven aan wat er door hen werd bedacht. We zien adviseurs die geen rekening houden met de historie van de organisatie waarmee ze werken en leiderschap trainers die de ontwikkeling van leiderschap niet zien in relatie tot de

context van de organisatie maar in relatie tot hun eigen modellen en beelden. Teamcoaches die niet weten hoe de teams waarmee ze werken zijn opgehangen in de organisatiestructuur en welk effect dit heeft op de werking van het team.

Wat we vooral ook zien is dat al deze externe mensen soms tegelijkertijd in dezelfde organisatie bezig zijn zonder dat hun interventies afgestemd zijn op elkaar of zonder dat ze zelfs überhaupt weten wat de ander aan het doen is. Soms hebben verschillende lagen van het leiderschapssysteem hun eigen MD programma maar dan uitgevoerd door verschillende partijen die elkaar niet ontmoeten en die zo allemaal hun eigen vocabulaire introduceren. Waardoor de verticale verbindingen niet verbeteren maar waar de verschillende lagen leidinggevenden eerder van elkaar afdrijven.

Een organisatiecoach die in een complexe context waarde toevoegt dient in staat te zijn om een organisatie te bezien als complex, gelaagd en levend systeem. Zij of hij doorziet de weerbaarheid van transitieprocessen en kan een organisatie gidsen door onbekend terrein. Niet door het stuur over te nemen maar door te helpen blokkades inzichtelijk te maken en weg te nemen om zo de weg vrij te maken voor het aanwezige potentieel van de organisatie zodat het lerend en adaptief vermogen in een organisatie ruimte krijgt. Met de toenemende complexiteit rondom organisaties wordt ook dit vak steeds uitdagender. Inhoudelijk en ook persoonlijk. Het vraagt veel stevigheid en persoonlijk leiderschap om organisaties te gidsen in dit soort weerbarstige, vaak emotionele processen. Dit alles rekening houdende met alle facetten van de organisatie en hoe die met elkaar verbonden zijn.

Een goede organisatiecoach combineert dus gedegen organisatiekundige kennis (en daar ontbreekt het vaak aan) met stevige coachings- en begeleidingsvaardigheden. Zij of hij doorziet groepsdynamische en psychodynamische processen en bovenal: een goede organisatiecoach is zich in grote mate bewust van haar of zijn beperkte perspectief en daarmee bijzonder nieuwsgierig en bereid haar of zijn eigen aannames te onderzoeken ook al doet dat af en toe pijn. Kortom, een hang naar leren, observeren en het spotten van patronen in en rond zichzelf. Dit maakt dat organisatiecoaching een vak is.

Wij voelen ons bijzonder betrokken bij de ontwikkeling van dit vakgebied en dragen daar graag ons steentje aan bij in wat we schrijven en ook in de opleidingen die we verzorgen: de vakopleiding tot organisatiecoach die Philippe Bailleur ondertussen voor de 19^e keer verzorgt en tegelijkertijd blijft mee evolueren met het vak, is daar een mooi voorbeeld van.

2. De interne organisatiecoach

Dat brengt ons bij het tweede punt dat we graag willen uitlichten. In meer en meer organisaties zien we de rol van intern organisatiecoach ontstaan. Dat juichen we enorm toe. Terugblikkend op het gesprek dat we hadden met Pieter: organisaties kunnen zich eigenlijk niet permitteren om organisatieontwikkeling niet continu in het vizier te houden. En liefst op zo'n manier dat de samenhang van de diverse interventies en ontwikkelingen in de organisatie wordt bekeken in het licht van de ontwikkelrichting van de organisatie. Zodat deze manier van kijken, interveniëren en faciliteren een vanzelfsprekend en coherent onderdeel wordt van de dagelijkse organisatiepraktijk.

We bespraken al dat deze manier van kijken niet iets is wat je 'er zomaar even bij doet'. We kunnen het niet vaak genoeg herhalen: "Het is een vak!" Vaak zijn de ingesleten patronen in een organisatie zo weerbarstig dat het moeilijk is om hieruit te komen, zeker als de druk toeneemt. De interne organisatie coach kan, mits goed gepositioneerd, een belangrijke rol vervullen in het herkennen en ruimen van de blokkades die de gewenste ontwikkeling belemmeren. Immers, een intern organisatiecoach kan continu voeling houden met de mate waarop nieuwe manieren van werken worden geïntegreerd en is in staat om zijn of haar acupunctuurnaalden zeer nauwkeurig te plaatsen omdat hij of zij de organisatie door en door kent. Vanuit deze interne plek kunnen initiatieven en interventies met elkaar worden verbonden en afgestemd, zodat ze meer worden dan de som der delen, in plaats van elkaar voor de voeten te lopen zoals hierboven beschreven. Deze nabijheid, in combinatie met een goed zicht op hoe de hazen lopen, kan bijzonder helpend zijn ook in de samenwerking met een extern organisatiecoach.

Het werk van een intern organisatie coach lijkt in grote lijnen op dat van een extern organisatiecoach. Het vraagt om minimaal dezelfde stevigheid, nieuwsgierigheid en vakmanschap. De extra waarde die een interne organisatiecoach in potentie kan bieden, komt echter met een aantal specifieke uitdagingen die horen bij het werken aan een systeem waar je zelf onderdeel van bent. Immers, de patronen die je wil onderzoeken en mogelijk ruimen, zijn patronen die je terugvindt in ieder onderdeel van het systeem. Ook in jezelf. Dat kan de lens vertroebelen. Door wezenlijk contact te maken met verschillende organisatiesystemen, kan een extern organisatiecoach goed voelen welk appel er op haar of hem wordt gedaan en waar dat verschilt van andere systemen. Die luxe heeft een intern organisatiecoach niet. Die zal dus harder moeten werken om deze antenne zuiver te houden. Daarbij heb je te maken met een aantal natuurlijke spanningsvelden die horen bij een interne rol. Je wil veranderen van A naar B volgens de principes van B en tegelijk deels gehouden aan de principes van A. Met andere woorden, de plek die je kan innemen wordt deels bepaald door de huidige realiteit en niet door de toekomstige. Jouw historie in de organisatie, aan wie je rapporteert, de reputatie van jouw afdeling zijn dan allemaal factoren die meespelen en vaker dan gewenst op een belemmerende manier.

Wij geloven echter meer en meer in de bijzondere toegevoegde waarde die interne organisatie coaches kunnen bieden in organisaties en realiseren ons ook dat het veel vakvolwassenheid vraagt om dit goed te doen. We hebben daarom het initiatief genomen om de bestaande vakopleiding voor organisatie coaches uit te breiden met een editie die zich in de behandelde casuïstiek meer richt op de uitdagingen van interne organisatiecoaches. Niet om een strakke scheiding aan te brengen tussen deze twee invalshoeken van het vak, maar wel om meer expliciet stil te staan bij de uitdagingen die horen bij het coachen van organisaties van binnenuit. We geloven trouwens dat het zal leiden tot nog stevigere partnerschappen tussen interne en externe organisatie coaches als die volgens dezelfde principes -die verder gaan dan conceptuele modellen - aan de slag kunnen met de ontwikkeling van organisaties. En dat is uiteindelijk wat we graag zien. Een professionele community van organisatie coaches, die organisaties en leiders zoals Pieter, ondersteunen en faciliteren om betekenis te geven aan de veelheid van signalen en ontwikkelingen die op hen af komen en te leren navigeren op onbekend terrein.

Heb je interesse om hier ook meer over te leren en mee te ontwikkelen? Als intern of als extern coach? Neem dan vooral een kijkje op de site van HRD Academy:

www.hrdacademy.be/organisatiecoachextern, www.hrdacademy.be/organisatiecoachintern.

Wij kijken er naar uit hier (nog meer) werk van te maken!

Philippe Bailleur en Annette Meulmeester