



■ Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld & Nanja Mol

Organisatiecoaching *in the job*

Een spiegel voorhouden

Bij een organisatie met een publieke taak vindt een organisatieverandering plaats. Bij deze verandering is ook een aantal organisatiecoaches betrokken. Onder andere hebben zij een rol bij de ondersteuning van leidinggevenden, die de verandering vorm moeten gaan geven. Zo zullen de leidinggevenden en hun teams meer outputgericht moeten gaan werken. De begeleiding door de organisatiecoaches vindt eerst plaats bij de directeur en het directieteam, vervolgens bij de directieleden en hun MT's en ten slotte bij de teamleiders en hun teams. De organisatiecoaches geven hun begeleiding in overleg met de leidinggevende vorm door een combinatie van coaching *off the job*, *on the job*, en *in the job*.

Aanleiding

Een van de organisatiecoaches start met een teamleider, die sinds enkele maanden leiding geeft aan een nieuw samengesteld team. De bedoeling was ooit dat het team de uitvoerende diensten ondersteunt, maar de afgelopen jaren is dit team steeds meer gaan voorschrijven hoe de uitvoering plaats dient te vinden. De leidinggevende wil met zijn team de bijdrage aan de operatie herijken en het outputgericht werken versterken. De organisatiecoach vraagt hem welke bijdrage hij kan leveren en de teamleider antwoordt: "Ik zou het prettig vinden als je me tijdens de volgende teambijeenkomst een spiegel voorhoudt." De coach vraagt zich af: wat zou hij nu van mij verwachten?

Houvast

Coaching vindt vaak off the job plaats, buiten de eigen werkplek. Voordeel is dan dat de ander de gelegenheid krijgt om van een afstandje,

in alle rust, op het eigen werk te reflecteren. Coaching kan ook on the job plaatsvinden op de eigen werkplek, bijvoorbeeld tijdens een (team) vergadering, of bij een presentatie. De coach krijgt dan ook informatie over wat iemand daadwerkelijk doet, in plaats van alleen het eigen verhaal over wat hij doet. Als coach heb je dan de opgave om wat je de ander ziet doen, te verbinden met wat deze te leren heeft. Nog spannender wordt het als je, bijvoorbeeld in een rol als organisatiecoach, ook daadwerkelijk participeert in the job en zelf ook onderdeel wordt van de dynamiek van het werk. Hoe houd je wat je doet leerzaam voor de betrokkenen? Spiegelen is in onze opvatting een wijze van commentaar geven op het gedrag van de ander. Dat kan gaan over wat de ander je vertelt, over wat je de ander ziet doen, of over wat je zelf opmerkt als deelnemer aan de interactie. We maken hier onderscheid naar manieren van spiegelen, die we in de complexiteit van onze praktijk van organisatiecoaching tegenkomen.

Wijze van 'spiegelen' door de coach	Omschrijving	Herkenbaar aan zinnen als
Reflectieve feedback verzorgen	Gevraagd commentaar geven op wat de ander doet <i>vanuit het referentiekader van de ander</i>	"Waarover wil je wat van mij terughoren in het kader van je leerproces?"
Feedback geven	Gevraagd commentaar geven op wat de ander doet, vanuit het <i>eigen</i> referentiekader <i>van de coach</i>	"Over welke van de dingen, die mij als buitenstaander opvallen, wil je wat terughoren?"
Waardering uitspreken	Ongevraagd (opbouwend bedoeld) commentaar geven op <i>wat de coach waardeert</i> in wat de ander doet	"Ik heb je een aantal dingen zien doen die goed hebben gewerkt."
Kritiek geven	Ongevraagd een negatieve beoordeling geven van wat de ander <i>volgens de coach</i> verkeerd doet of nalaat, met de (impliciete of expliciete) intentie om te veranderen	"Dat was niet zo handig / deed je verkeerd / ben je vergeten". Of meer verhullend: "Wat maakte dat je niet...?"

Figuur 1. Drie manieren van spiegelen

Toepassing

Organisatiecoach: "Waar wil je dat ik je bij de teambijeenkomst op spiegel?" (vraag naar wat voor soort commentaar uit het houvast gewenst is)

Teamleider: "Of we als team in staat zijn om concrete resultaten te bepalen."

Organisatiecoach: "Ik spiegel je meteen maar even: dan mis je volgens mij de opstelling van het team naar de uitvoerende afdelingen, wat toch een belangrijk aspect is van de organisatieverandering die de directie voorstaat. Waarom neem je die niet op voorhand op in de teamdoelen?" (kritiek geven)

Teamleider: "Dat zou inderdaad een goed idee zijn om te doen. Maar tot nu toe speelt die opstelling naar de andere afdelingen volgens mij nog niet zo heel erg in het team. Ik ben ook nog maar kort teamleider."

Organisatiecoach: "Stel dat je dat inderdaad als teamdoel opneemt, dan vraag ik me wel af of dat tot vergelijkbare resultaten zal leiden als bij de andere doelen. Moet het in jullie bijeenkomst niet ook gaan over wat dat betekent voor de onderlinge samenwerking?" (kritiek geven)

Teamleider: "Ja, nu je dat zo vraagt, realiseer ik me dat dat eigenlijk een belangrijk punt is."

Organisatiecoach: "Mooi dat je het zo oppakt." (waardering uitspreken) "Zullen we ons nu op de teambijeenkomst zelf richten? Hoe zou je die in willen richten?"

Teamleider: "Ik zou willen beginnen met toelichten wat de visie van de directie is. En waarom outputgericht werken tot speerpunt verheven is."

Organisatiecoach: "Ik vraag me af of het dan niet te droog wordt." (kritiek geven) "Zou je in je voorbereiding ook aandacht kunnen besteden aan je persoonlijke visie en de ambitie die je hebt met dit team? Desnoods kunnen we dat hier ook oefenen."

Teamleider: "Je hebt gelijk, daar ga ik nog even mee aan de slag. Gaat me vast lukken."

Organisatiecoach: "Wat me opvalt aan de

manier waarop we nu bezig zijn, is dat ik nu zo'n beetje 'vanuit de heup schiet' en zo te merken heb je er ook nog wel wat aan. Maar ik weet nog steeds niet goed waar je nu eigenlijk zelf feedback op wilt bij die teamsessie, om van te leren in je rol als teamleider." (feedback op het hier-en-nu ten behoeve van reflectieve feedback daar-en-dan)

Teamleider: "Dat is toch prima, het gaat toch om het resultaat".

Organisatiecoach (verrast): "Eh ja, maar wat verwacht je dan van mij daarin?"

Teamleider: "Weet je, kom er maar gewoon bijzitten en doe daar maar ter plekke met het team wat je hier bij mij ook doet. Dat vind ik erg waardevol. Dan bespreken we daarna wel of je nog iets gezien hebt waar ik zelf wat van kan leren."

Organisatiecoach: "Oké, laten we even afstemmen hoe we dat concreet gaan doen."

Teamleider en organisatiecoach spreken af hoe ze hun samenwerking vorm gaan geven. Het wordt een combinatie van *off-on-in* de job begeleiden.

In the job: De teamleider start de bijeenkomst, na een introductie van de organisatiecoach en de rol die deze heeft, met het uitspreken van zijn ambitie met het team. Vervolgens gaat het team aan de slag, volgens het programma dat de teamleider heeft opgesteld. Op een gegeven moment plakt een van de teamleden een geeltje op de flipover, dat gaat over de opstelling van de afdeling ten opzichte van hun interne klanten: de andere afdelingen doen niet altijd iets met onze voorschriften. Het valt de organisatiecoach op dat de leidinggevende hier niet zo op doorvraagt. Hij besluit als coach even af te wachten of de teamleider er later nog op terug komt. Dat doet hij echter niet, dus grijpt hij in en vraagt hij het teamlid van dit geeltje zelf naar een toelichting. Een spannend moment: weliswaar stelt hij slechts een verhelderingsvraag aan het teamlid,

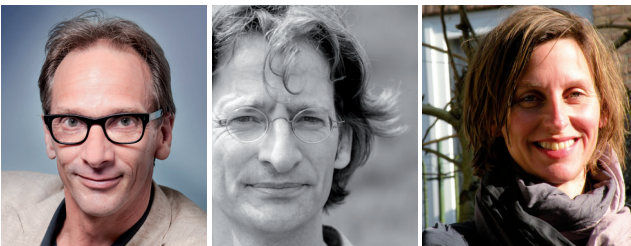
maar indirect levert hij hiermee kritiek op de teamleider. Nadat het teamlid zijn toelichting heeft gegeven, neemt de teamleider het stokje over en vraagt hoe de andere teamleden naar de verhouding met de uitvoerende afdelingen kijken.

On the job: Aan het einde van de bijeenkomst gaat de organisatiecoach naast de teamleider staan en geeft hem gerichte reflectieve feedback op zijn leerdoel: richting geven en toch ruimte laten. Hij complimenteert hem met het uitspreken van zijn ambitie met het team (waardering uitspreken). Ook geeft hij (reflectieve) feedback op zijn opzet van de teambijeenkomst, die erop gericht was om iedereen te betrekken bij de discussie, maar ook tot concrete resultaten te komen. Daarbij bespreekt hij enkele momenten waarin de spanning speelde tussen resultaatgerichtheid enerzijds en aandacht voor het proces anderzijds. Expliciet bespreekt hij het spannende moment waarop de teamleider weinig aandacht had voor het geeltje, dat ging over de relatie van deze afdeling met de andere afdelingen. Terwijl dat een belangrijk aandachtspunt is in de hele reorganisatie en nota bene vooraf ook al besproken was. Het gesprek gaat vervolgens over hoe de teamleider ervoor kan zorgen dat wat ertoe doet voldoende aan bod kan komen. Maar ook hoe de teamleden daar zelf iets in kunnen doen.

Off the job: Organisatiecoach en teamleider bespreken na hoe de teamleider nog een slag kan maken in zijn eigen ontwikkeling. De organisatiecoach memoreert het moment waarop hij ingreep en de teamleider daarop doorpakte. Gelukkig ervoer de teamleider dat als constructief. Het gesprek gaat vervolgens over hoe de teamleider dat soort momenten zelf beter kan leren opmerken, in plaats van uit de weg te gaan in zijn streven naar resultaten.

Risico's

Zorgvuldig omgaan met feedback is niet gemakkelijk, het vraagt reflectie op wat je als organisatiecoach aan het doen bent. Onderzoek van de eigen intentie kan daarin behulpzaam zijn: heb je als coach de intentie om de ander bewust te maken? Dan is je intentie blijkbaar om de ander strategisch te beïnvloeden (en hoe open ben je daar dan over?). Of is het je intentie om eraan bij te dragen dat de ander zichzelf iets bewust wordt? Deze meer communicatieve bedoeling lijkt ons het meest passend bij waar het in organisatiecoaching over gaat. Andersom is het risico dat je als organisatiecoach te voorzichtig wordt. Soms kan het ook heel leerzaam zijn om duidelijk te zijn wat je van een bepaalde situatie vindt. Metacommunicatie kan er in dat geval aan bijdragen om achteraf te onderzoeken of je commentaar en/of kritiek ook inderdaad leerzaam was. ■



Van links naar rechts: Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld en Nanja Mol zijn organisatiecoach. Zij verzorgen gezamenlijk een werkplaats voor organisatiecoaching in de praktijk, bedoeld voor veranderaars in organisaties. Zie: www.organisatiecoaching.eu. Fer van den Boomen is tevens verbonden aan de Master Organisatie Coaching van de Haagse Hogeschool. Zie: www.hhs.nl