

De Coach Approach:

“...een geheel eigen plaats binnen de literatuur over verandermanagement...”

Recensie van Koen van der Drift in het nieuwsbulletin van de Orde van Register Managers

December 2006

32 auteurs, afkomstig uit bedrijfsleven, non profit, wetenschap en advieswereld. Kan dat een boeiend boek opleveren? Jawel, in elk geval voor interim-managers. Het boek *De Coach Approach. Organisaties veranderen door een coachende benadering* haakt aan bij literatuur die we allemaal kennen: het kleurendenken naar de veranderstijlen van Leon de Caluwé en Hans Vermaak, leerstijlen (bijv. Kolb, Argyris), weerstanden tegen verandering als vorm van betrokkenheid, e.d. Dat maakt het boek aan het begin direct toegankelijk.

Trigger is het resultaat van het Nationaal Onderzoek Verandermanagement uit 2004 (Mastenbroek, De Caluwé) onder 2000 respondenten: medewerkers willen leidinggevenden die visie hebben en deze geloofwaardig uitdragen, in direct contact met de werkvloer. De meest gewaardeerde instrumenten voor interventie blijken te zijn: stimuleren en communiceren, het geven en krijgen van intervisie, het terugkoppelen en spiegelen bij interventies.

Deel 2 van het boek gaat over toepassingen van de coach approach. Drie invalshoeken voor toepassing:

- Human Resources,
- Leiderschap,
- Verandermanagement.

De twee eerstgenoemde hoofdstukken beginnen met een typering: de vier rollen van de HRM-consultant of –afdeling; de vier hoofdstromen uit de internationale literatuur over visies op leiderschap. Een groot aantal praktijkvoorbeelden en casusbesprekingen illustreren het effect van de gekozen benaderingswijze. Heel leerzame doorkijkjes in de veranderkeuken van grote en kleine bedrijven en andere organisaties. De overheersende boodschap die bij mij is blijven hangen luidt: kies bewust uit de veelheid aan interventiestijlen.

De auteur van het hoofdstuk over coachende benadering in verandermanagement kiest een duidelijk uitgangspunt, namelijk het HRM-denken:

“Het HRM-denken is wezenlijk omdat elke organisatieverandering een verandering van en door mensen inhoudt. (...) Het HRM-denken legt geen nadruk op ‘harde’ variabelen. Daar het topmanagement dit wel doet, is HRM-denken nog niet ingeburgerd in het denken en handelen in de top van een organisatie. (...) Als het HRM-denken geïntegreerd is in de manier waarop de organisatie wordt geleid, heeft een dergelijke organisatie een grote voorsprong op concurrenten die dit niet kennen.” (pp. 133, 154).

Dit beeld over het topmanagement vind ik wat sleets geworden. Raden van Bestuur en directies kennen het belang van betrokkenheid en probleemoplossend vermogen van hun medewerkers, maar zijn vaak nog niet bedreven in het verbinden van harde en zachte waarden. Het aardige van dit boek is nu juist, dat het prachtige voorbeelden bevat hoe je die verbinding kunt leggen, als leidinggevende, als coach, als veranderaar. En met succes voor de ‘harde’ variabelen.

Het derde deel van het boek heeft een meer instrumenteel karakter dan de delen 1 en 2. Het gaat in op de vele vormen van coaching (bijv. 1:1, counseling, e-coaching, groepsgewijze vormen) en de mogelijkheden en beperkingen ervan. Ook inkoop, organisatie en contractering van coachingstrajecten worden belicht. Erg praktisch maar niet alleen interessant voor HRM-professionals. Ook voor interim-managers is het leuk om te lezen, alleen al omdat het laat zien hoe een aanpalende beroepsgroep, de coaches, zich professionaliseert.

Het derde deel bevat ook leerzame achtergrondinformatie bij de actuele ontwikkelingen rond de professionalisering van schaduwmanagement in onze beroepsgroep van interim-managers. Het boek bevat bijvoorbeeld (p. 183) een handzaam overzicht van coachingsvormen, door Erik de Haan geordend naar:

- type vragen (van inhoudelijk / oplossingsgericht tot gericht op de persoon / procesgericht) en
- interventiediepte (oppervlakkig of diep op de gecoachte ingaand).

Aan de hand daarvan kun je bepalen of je het best geholpen wordt met coaching door een ervaren collega, een coach of een therapeut. Een schaduwmanager met diens persoonlijke profiel is goed te 'plotten' in deze figuur zodat je kunt bepalen welke schaduwmanager het beste past bij je eigen behoefte (van oplossingsgericht tot gericht op persoonlijke ontwikkeling).

Dit boek neemt een geheel eigen plaats in tussen de literatuur over verandermanagement, die over coachen en de boeken over coachend leiderschap. Het legt voortdurend verbindingen tussen deze vakgebieden en levert daarmee telkens momenten van reflectie op: hoe ga ik zelf daarmee om, hoe kijk ik daarnaar? Dat is ook wat de auteurs met het boek beogen: de coach approach als filosofie, een manier van kijken en een benaderingswijze bij het ontwikkelen en veranderen van mensen en organisaties. Een prachtig en gemakkelijk leesbaar boek voor de aankomende weken, een periode van rust en bezinning.

Niko Stammes, Bart van Baarsen, Anne Kooij, Henk de Koning (red.) *De Coach Approach. Organisaties veranderen door een coachende benadering*. CoachingNet, 2006. ISBN 90-7812-302-8

Recensie van Koen van der Drift in het nieuwsbulletin van de Orde van Register Managers
December 2006