



Hoe de relatie het resultaat van organisatie-ontwikkeling bepaalt

Een knikje met het hoofd, samen de kar trekken van een project of met collega's lief en leed delen. Als organisatiecoach bestaan wijzelf niet zonder relatie, raken we gestrest en loopt al onze energie weg. Organiseatiecoaching kenmerkt en openbaart zich voor ons in de kwaliteit van de relaties die we aangaan. Mensen ontspannen en zijn (weer) in staat zich open te stellen en te ontwikkelen. Zij hervinden flexibiliteit en in de veiligheid van de relatie kunnen zij eigen overtuigingen heroverwegen waardoor er weer lucht en lichtheid ontstaat en het plezier terugkeert om eens te experimenteren. Successen te behalen, missers te maken en dit in alle vrolijkheid te doen.

De contouren van de organisatiecoach zijn er inmiddels wel. Het is een rol die enige senioriteit vraagt, een multidisciplinaire en systemische kijk op organisaties, en een coach die bij voorkeur zelf lijnervaring heeft. Maar is dit de hele opsomming? Vast niet. Wat is voor ons de kern en wat drijft ons om dit werk te doen? Dan komen we op de relatie met de klant die bij deze manier van werken past. Of beter nog, andersom. Deze manier van werken vraagt een stevige relatie met de klant; zonder relatie geen organisatiecoaching. Het gaat wat ons betreft over de kwaliteit van de relatie, over echte onverdeelde aandacht en over beschikbaar zijn, om zo mensen te versterken in hun eigen vermogens, in wat ze kunnen.

Onze bevinding dat de kwaliteit van de relatie bepalend is voor de uitkomst, het rendement van het werk, is niet nieuw. Denk aan onderzoek naar het nut van verschillende therapeutische benaderingen en de conclusie dat de kwaliteit van de relatie tussen therapeut en cliënt het meest bepalend bleek te zijn voor de toegevoegde waarde van de therapie; niet de inhoudelijke verschillen tussen de aanpakken. Vergelijkbaar onderzoek van Erik de Haan (2013; De Haan & Burger, 2013) naar het rendement van coaching komt tot eenzelfde conclusie. De 'klik' tussen coach en coachee is het meest bepalend voor de effectiviteit van de coaching; niet de inhoud van een bepaalde coachingsaanpak. Ook het werk van Edgar Schein (2001) over procesadviesering sluit hierbij aan. Hij stelt dat de kern van adviseren is: het creëren van een vruchtbare hulprelatie met de klanten.

Dat de relatie in organisatiecoaching een belangrijk element is mag ons dus niet verbazen. Het hebben van een 'klik' als opdrachtgever en organisatiecoach is nog niet hetzelfde als de werkzaamheid van een stevige relatie in het werk van de organisatiecoach. Het is dus interessant om nader te omschrijven hoe de relatie in organisatiecoaching eruitziet. Maar eerst waarom wij hier ons werk van hebben gemaakt, wat ons hierin drijft en hoe zich dit vertaalt in onze manier van werken.

Biografie

Voor ons zijn relaties heel belangrijk. Zonder relaties kunnen we van oudsher niet overleven, die houden ons veilig. We zijn er goed in, wij zijn degenen die in een groep mensen de relatie aangaan. Wel zoeken we legitimatie vanuit onze rol om relaties aan te gaan; in werk maar ook in privésituaties.

Dus op recepties en feestjes hebben we het moeilijk. Social talk en geen rol? Dat is voor ons een lastige combinatie.

Je kunt mij niet gekker maken dan wanneer je weigert een relatie met me aan te gaan

Waar komt dit vandaan? Wij beiden komen uit gezinnen waar wel wat aan de hand was: een ouder die jong overlijdt, een (v)rechtscheiding, ziekte. Alice Miller (1999) stelt dat het kind dat gevoelig is voor wat er om haar heen gebeurt, in de behoeftes van de ouders gaat voorzien in plaats van andersom. Het kind leert de behoeftes van de ouders aan te voelen en te beantwoorden en zich daardoor van de 'liefde' van de ouders te verzekeren. Als gevolg hiervan ontwikkelt het kind al vroeg bepaalde bekwaamheden die normaal later tot ontwikkeling zouden komen. Deze bekwaamheden vormen het kind en worden ook gezien door anderen. Ze kunnen daarmee leidend worden in latere studie- en loopbaankeuzes. Miller (1999) noemt dit het 'geparentificeerde kind': het kind ontwikkelt zich vroegtijdig naar een meer volwassen rol en geeft steun, zorgt voor en is de raadgever van ouders, broers en zussen.

Deze overlevingsstrategie kan maken dat het kind later kiest voor een helpend beroep. Hierin toont zich de valkuil, namelijk het verlangen naar bevestiging, naar begrepen te worden, serieus genomen te worden. Daarmee is er afhankelijkheid, zijn we te weinig vrij en niet belangeloos. Bewustwording van de eigen biografie en drijfveren is dus een must, evenals het verwerken van het eigen verleden.

Stevige relaties

Hoe doen we dit eigenlijk? Wij bieden de context en de veiligheid om het andere te kunnen doen. Wij bemoedigen, brengen kaders aan en helderheid, wij zien je kwetsbaarheid en geven daar ruimte voor, we benoemen je kwaliteit en kracht waardoor je je gezien weet. We helpen je om je problemen op te lossen, we zijn ondersteunend. Soms door je wakker te schudden en te confronteren. Dit altijd op een manier waarbij je zelf kunt blijven staan. En als dat eens mis gaat herstellen we het contact. Bieden we excuus aan als dit aan de orde is en kijken we naar wat nodig is om verder te kunnen werken.

De ontwikkeling van individuen, groepen en organisaties verloopt in fasen telkens van 'opgaand in de ander(en)' naar meer autonomie, naar een 'ik' (egofase) om van daaruit vervolgens een verbinding met anderen te kunnen aangaan, vanuit de eigenheid (Van den Brink, 2018). Vrij vertaald betekent dit dat wijzelf als organisatiecoaches ons hebben moeten doorontwikkelen voorbij de egofase om ons werk goed te doen. Soms doet het pijn om het ego terug te houden, om niet de expert te zijn, om dienend te blijven. Toch helpt dat de ander het meest.

Wat we in die fase van ontwikkeling brengen is meer dan een 'goede klik'. Door onze innerlijke houding van luisteren en vragen stellen, brengen we de ander in de gelegenheid zichzelf ook door te ontwikkelen, naar volgende fase(n). De ander accepteren geeft hem de ruimte en de impuls om minder ontwikkelde kanten in zichzelf onder ogen te zien en aan zichzelf te werken. In een stevige relatie stellen we de ander in staat ervaringen opnieuw te beleven en te voelen. Er

denkend inzicht in te krijgen, waardoor de ervaringen ook worden verteerd en verwerkt. Dan kan de innerlijke kracht in de ander vrijkomen; het 'ik' van de ander kan tot ontplooiing komen. Maar ook wij als actieve luisteraars krijgen verbinding met ons innerlijk zelf en de ander en ook wij ontwikkelen ons hieraan. Menselijke ontwikkeling gebeurt dus in de relatie; die van de klant en die van onszelf. Organisatieontwikkeling is vaak een optelsom van persoonlijke ontwikkeling en teamontwikkeling. Doordat onze klant zich ontwikkelt en dit inbrengt in andere organisatieonderdelen, ontwikkelt de organisatie zich.

Wij denken niet dat in online bijeenkomsten een stevige relatie opgebouwd kan worden. Als er al een stevige relatie is, kan deze wel 'wat hebben'. Met andere woorden, enkele keren online praten om het contact te onderhouden kan prima. Maar bij het opbouwen van een stevige relatie is van beide kanten meer nodig dan elkaars hoofden zien en elkaars stem vertraagd horen. Non-verbale communicatie speelt een belangrijke rol in een relatie en die ontbreekt grotendeels in online communiceren. (Keating, 2020). Hiermee bedoelen we de bewegingen die we maken, de houding die we aannemen, aan expressie zien wat niet wordt gezegd, meevoelen in ons lijf wat de ander voelt. Dit alles mist in een online gesprek, zowel een-op-een als in groepen. In groepsgesprekken doen veel mensen de camera zelfs helemaal uit. We zien dus niet wie iets wil zeggen, zich niet gehoord voelt, afhaakt, zich gekwetst voelt. Er is geen perifere waarneming, die gaat over contextuele signalen, over zien of iedereen 'aan boord' is, zich gezien en gehoord voelt. (Erdös, 2019). Juist bij het faciliteren van mensen in een teamgesprek kunnen we niet zonder rondkijken en op grond daarvan bijsturen.

Praktijk

Vaak vraag ik mezelf af hoe dit in de praktijk vorm krijgt. Een klant zei eens tegen me: "Ik zie dat het helpt en dat iedereen ervan opknapt, maar wat je precies doet is me niet duidelijk." Om hier meer en beter beeld van te krijgen let ik beter op wat mensen over me zeggen. Ik vraag erop door en probeer het concreet te maken.

Emoties

Als organisatiecoach had ik een directeur als opdrachtgever. Zij was gespannen en nerveus. Ondanks dat zij het spel in het bestuur kende en zelf overtuigd was van haar leiderschapskwaliteiten, kreeg zij van het bestuur de feedback dat ze de afgesproken doelstellingen in onvoldoende mate realiseerde. Zij voelde zich kwetsbaar doordat men vond dat ze niet goed functioneerde en ze zag het zelf op verschillende fronten anders. In het eerste gesprek zat ze in eerste instantie defensief tegenover me. Ze wilde me vooral vertellen waar 'ze' het verkeerd zagen, de omstandigheden niet begrepen en waarom zij juist gekwalificeerd was.

Ik zat daar uiterst geconcentreerd, gefocust en met al mijn voelsprietten uit te luisteren. Ik ving haar kwetsbaarheid verpakt in boosheid op. Ik zag haar afweermechanisme in vol ornaat uit de kast komen.

We spraken over onmacht, afhankelijkheid, niet goed genoeg zijn, angst en vechten voor je bestaansrecht. Dit zijn universele thema's die bijna ieder mens kent. Echter, niet ieder mens kan er woorden aan geven, erover in contact staan met een ander, het meevoelen zodat de ander zich niet zo alleen voelt in deze onprettige situatie en het zo doseren dat het de ander helpt zonder gegijzeld te worden. Met dit laatste bedoel ik: er was een reden dat deze mevrouw werd aangesproken op haar functioneren. De organisatieontwikkelingen stagneerden en dat was haar verantwoordelijkheid. Ik zou gegijzeld worden als ik het persoonlijk contact gelijk zou stellen met 'nu ben ik voor jou' en 'ik ga zorgen dat dit goed komt'.

Waar het om ging is verbinding te maken en te houden en de waardering van haar (dit mens) op geen enkele manier in verband te brengen met deze functie. Zij is oké, hoe dan ook. Op de ene plek zal haar bijdrage beter tot zijn recht komen dan op de andere plek. Door dit (jij bent oké) voelbaar te maken en consequent te blijven in het losmaken van mens en functie ontstaat er ruimte. Die ruimte maakten we samen maar ik was/gaf de bedding om dit te laten ontstaan. In de daaropvolgende weken keek ik met haar mee naar haar opdracht in de organisatie en haar acties. Ik gaf haar feedback. In eerste instantie op de dingen die ze goed deed. Ik zag haar daarin ontspannen. Weer emoties. Het zelfvertrouwen groeide. Pas daarna begon ik met de zaken die beter konden, die ze liet liggen, vergat, over het hoofd zag, waar ze inconsequent was. We moesten onderzoeken wat de ondergrens was die in deze functie gevraagd werd. Vond ze het de moeite waard om dit te ontwikkelen? Mogelijk lag haar affiniteit daar niet. Dit was nodig om het organisatiedoel te behalen: wat zou ze kunnen en willen bijdragen aan de eisen die de organisatie stelde?

Organisatiecoaches werken met teams, afdelingen, managementteams, bestuurders. We proberen geen concessies te doen in wat er nodig is voor de organisatie en ruimte te maken voor ontwikkeling. Soms moet je daarvoor met je vuist op tafel slaan, mensen op hun plek zetten om ruimte te maken en veiligheid te bieden voor anderen, maar over het algemeen gaat dit in harmonie. Harmonie in onze versie van harmonie. Zolang de relatie heel blijft, voelen we harmonie. Binnen deze

harmonie is ruimte voor alle denkbare emoties, behoeften en kwetsbaarheden. Daarin ervaren we samen ons mens-zijn. We willen een goede partner zijn om anderen, onszelf en daarmee organisaties te ontwikkelen.

Schaduwkant

Wat we ontdekken/weten van onszelf is dat het belang voelen van een stevige relatie ook afhankelijkheid kan geven en daardoor misschien kan

leiden naar te veel meegaan en te weinig grenzen stellen. Vervolgens ontdekken we ook dat moraliteit hierbij soms kan helpen. Namelijk dat we zo sterk iets vinden, dat we dit ter discussie willen stellen. De morele overtuiging stelt ons in staat om grenzen te trekken en stellend op te treden. Ook deze jas past ons. Doen waar we eigenlijk huiverig voor zijn. Stelling nemen en je wil opleggen tot zelfs de relatie verbreken. Bij moraliteit lijkt de interventie het verbreken van de relatie te zijn. In het beste geval leidt dit tot hercontractering, in het slechtste geval tot verbreken van die relatie. Het lijkt een uitzondering op de regel maar het is het niet. Het is eigenlijk het mooiste wat er is. Door te botsen en de relatie op het spel te zetten, krijgt deze de kans zich te verdiepen.

Als je iets duurzaam wilt bereiken moet je de relatie vastpakken en hier iets in gaan doen. Relatie is geen constante, die is in ontwikkeling. Spiritueel gezegd openen we het veld en borgen de opbrengsten hiervan. Concreter gezegd bieden we veiligheid en structuur waardoor er vrije ruimte ontstaat. We dragen iets aan (denkruimte, speelruimte) wat buiten de gebruikelijke orde is en de groep/organisatie dient.

Conclusie

Zien we het als onze taak om mensen te leren leren een goede relatie te hebben en daarmee onszelf overbodig te maken, terwijl ze zelf vaak meer van de inhoud zijn? Of is dit gewoon ons beroep en hetgeen wij tijdelijk toevoegen aan een managementteam of organisatieonderdeel?

Wat een mooi vak: relaties verheffen tot kunst en daar organisatievraagstukken mee helpen oplossen. Daar begint het mee. Vervolgens voegen we kennis over organisatieontwikkeling, methodologieën en lijnervaring toe. Maar in hoeverre die kennis geaccepteerd en ingebed wordt hangt weer af van... de kwaliteit van de relatie.

Nanja Mol en Liesbeth Halbertsma zijn betrokken bij twee opleidingen tot organisatiecoach, de adviesraad van de master bij de HH en hoofd-docent van de hbo gecertificeerde leergang Organisatiecoaching van De Balansgroep. Ook

nemen ze deel aan de kenniskring van Fer van den Boomen die promoveert op het thema organisatiecoaching. www.nanjamol.nl en www.liesbethhalbertsma.nl

Referenties

- Boomen, F. van den, Jaarsveld, J. van, & Mol, N. (2014). De transitiecirkel: Begeleiden van de afbouw van een organisatie. *TvOO*, 4(4), 74-77.
- Brink, M. van den (2018). *De zeven ontwikkelingsfasen van mens, relatie en organisatie*. Amsterdam: Cichorei.
- Erdős, T. (2019). Non-verbal synchrony in coaching: The pinnacle of emotion regulation. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 8(3), 30-37.
- Halbertsma, L., & Bosse, P. (2013). De impact van organisatiecoaching, delen 1, 2 en 3. *HR Zone*
- Liesbeth, H., & Bosse, P. (2013). Organisationscoaching, een nieuwe vorm van MD? *Tijdschrift voor Management Development*, 21(2), 20-25.
- Haan, E. de (2013). 'Klik' bepaalt effectiviteit coaching: Voorlopige bevindingen uit groot onderzoek naar uitkomsten van coaching. *LoopbaanVisie*, 4(3), 68-71
- Haan, E. de, & Burger, Y. (2013). Klik blijkt belangrijkste voorspeller: Eerste bevindingen van groot onderzoek naar de opbrengsten van coaching. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 2(4), 28-35
- Keating, E. (2020, October 20). *Why Do Virtual Meetings Feel So Weird?* Opgehaald van www.sapiens.org/language/nonverbal-communication-online/
- Miller, A. (1999). *Het drama van het begaafde kind: Op zoek naar het ware zelf* (22e dr.). Amsterdam: Van Holkema en Warendorf.
- Mol, N. (2021). Worstelen met de schaduw. In F. van den Boomen & A. Kramer (Red.), *De Binnenkant: Alles wat we beleven als adviseurs maar niet durven vertellen*. Neer: Kloosterhof.
- Schein, E.H. (2001). *Procesadvisering: Over de ondersteunende rol van de adviseur en de samenwerking tussen adviseur en cliënt*. Amsterdam: Nieuwezijds.