

Help, de manager verzuipt !

Coachingsbehoefte bij overheidsmanagers

nader verklaard

September 2005
Afstudeerstudeerscriptie Sociologie
Master Arbeid, Organisatie en Management
Erasmus Universiteit Rotterdam
S.J. van der Meulen
Studentnummer 277493

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Samenvatting.....	6
Voorwoord	7
1 Inleiding	8
1.1 Waarom is dit interessant om te onderzoeken ?.....	8
1.2 Beperking tot coaching van overheidsmanagers.....	9
1.3 Vragen voor het onderzoek	9
1.4 Opbouw van de scriptie.....	10
2 Theoretisch kader	11
3 Methode van onderzoek en analyse	15
3.1 Wat is er onderzocht ?.....	15
3.2 Relevantie van het onderzoek	15
3.2.1 Maatschappelijke relevantie.....	15
3.2.2 Wetenschappelijke relevantie.....	16
3.3 Opzet van het onderzoek	16
3.3.1 Literatuurstudie	17
3.3.2 Kwalitatief onderzoek	17
3.3.3 Kanttekeningen bij het onderzoek.....	18
3.3.4 Analyse van de gegevens	19
4 Overheidsorganisatie, management en coaching.....	20
4.1 Inleiding op organisatieproblemen.....	20
4.2 Management	21
4.2.1 Beelden van managers in historische vogelvlucht	21
4.2.2 Taken van de manager.....	22
4.2.3 Feitelijke managementwerkzaamheden	23
4.2.4 Nieuwe eisen aan managers	25
4.2.5 Coachend leidinggeven	26
4.2.6 Meesterschap in management	29
4.2.7 Onderzoek naar managementprestaties.....	30
4.3 Management bij de overheid.....	31
4.3.1 Organisatiecontext.....	31
4.3.2 Soorten publieke managers	32

4.3.3	Typering van overheidsmanagers.....	34
4.3.4	Cultuurverandering bij de overheid.....	35
4.3.5	De rijksoverheid en coaching.....	36
4.3.6	De overheidsmanager volgens de ABD.....	37
4.3.7	Profielchets ABD-manager.....	38
4.3.8	Kritiek op ABD managers.....	39
4.3.8.1	Coaching van ABD-managers.....	41
4.4	Coaching.....	42
4.4.1	De oorsprong van coaching.....	42
4.4.2	Wat is coaching ?	43
4.4.3	Onderzoek naar coaching.....	44
4.4.3.1	Ontwikkelingsfase van coaching en coachinsonderzoek	46
4.4.4	Theoretische onderbouwing van coaching.....	47
4.4.5	Zelfregulatie	47
4.4.6	De rol van zelfbewustzijn.....	48
4.4.7	Proces en procedure bij coaching.....	50
4.4.8	Coachingsinstrumenten en methodes.....	52
4.4.9	Wie wordt er gecoacht ?.....	53
4.4.10	Effect van coaching.....	54
4.4.11	Vier coachingsrollen van de coach.....	55
4.4.12	Karakterproblemen van managers.....	57
4.4.13	Soorten managementcoaches	58
4.5	Conclusie.....	60
5	Coaching in de bureaucratische organisatie van Weber.....	62
5.1	De theorie nader toegelicht	62
5.1.1	Ideaaltype van de bureaucratie.....	63
5.1.2	Kritiek op de bureaucratie	63
5.1.3	De vraag	66
5.2	Analyse interviewinformatie.....	67
5.2.1	Bureaucratische aspecten van de organisatie	67
5.2.2	Behoeftte aan veilige feedback door eenzame positie.....	70
5.3	Korte samenvatting	72
6	Coaching bij postbureaucratische invloeden.....	74
6.1	Essentie van postbureaucratie	74

6.1.1	Aanleidingen voor postbureaucratische invloeden	75
6.1.2	Ideaaltype van de postbureaucratie	76
6.1.3	De vraag	79
6.2	Analyse interviewinformatie	79
6.2.1	Postbureaucratische invloeden binnen de rijksoverheid	80
6.2.2	Coachen voor meer zelfinzicht en een coachende managementstijl.....	86
6.3	Korte samenvatting	94
7	Coaching voor uitbreiding van managementrollen en omgang met dynamiek.....	96
7.1	De organisatie als dynamisch concurrerend waardensysteem	96
7.1.1	Problemen in moderne organisaties	97
7.1.2	Uiteenlopende managementstijlen en -rollen.....	98
7.1.3	Ontwikkeling van vakmanschap in management.....	100
7.1.4	De vraag	100
7.2	Analyse interviewinformatie	101
7.2.1	Managementrollen binnen de overheidsorganisatie	101
7.2.2	Coaching ter ondersteuning van dynamiek	109
7.2.3	Professionalisering; coaching op managementrollen.....	114
7.3	Korte samenvatting	121
8	Coaching voor accommodatie aan machtsverhoudingen	123
8.1	Aandacht voor sociale aspecten	123
8.1.1	Kritiek op HRS.....	125
8.1.2	De vraag	125
8.2	Analyse interviewinformatie	126
8.2.1	Overheidscultuur en communicatie.....	126
8.2.2	Diplomatie en aanpassing leren door coaching.....	128
8.3	Korte samenvatting	131
9	Coaching als managementrage.....	132
9.1	Essentie van managementrages.....	132
9.1.1	Vraagtekens bij de ‘wetenschap’ van coaching	134
9.1.2	De vraag	135
9.2	Analyse interviews	135
9.2.1	Kenmerken van coaches.....	135
9.2.2.	Coaching als rage met toekomst.....	137
9.2.3	Voorwaardelijk geloof in coaching.....	138

9.2.4	Organisatiebetrokkenheid bij coaching	141
9.3	Korte samenvatting	144
10	Conclusies	146
10.1	Onderzoeksvragen en deelconclusies	146
10.1.1	Context van coaching van managers bij de rijksoverheid.....	147
10.1.2	Coaching tegen eenzaamheid aan de top in de bureaucratie.....	147
10.1.3	Coaching en postbureaucratische invloeden	147
10.1.4	Coaching om dynamiek te hanteren en meerdere rollen te vervullen als manager	148
10.1.5	Coaching voor accommodatie aan machtsverhoudingen	149
10.1.6	Coaching als managementrage.....	149
10.2	Eindconclusie	149
10.3	Verwachtingen en vragen voor de toekomst	150
10.3.1	Coachingsonderzoek en theoretische onderbouwing	150
10.3.2	Interne coaching	151
10.3.3	Verdere groei van de coachingsbehoefte	151
	Literatuurlijst.....	152
	Bijlagen	155
1:	Interviewvragen aan de manager	156
2:	Interviewvragen aan de coach.....	157
3:	Interviewvragen aan de opdrachtgevers.....	158
4:	Kenmerken van de geïnterviewde managers.....	159
5:	Competentieprofiel ABD-managers.....	160
6:	Wat is en wat doet InterCoach	163
7:	Toelichting op ‘The Transtheoretical Model’ (TTM).....	165

Samenvatting

Deze scriptie onderzoekt de groeiende vraag naar coaching van (rijksoverheids)managers en vijf mogelijke verklaringen daarvoor op grond van organisatieproblemen. Vijf sociologische theorieën zijn getoetst door gecoachte managers, coaches en opdrachtgevers te interviewen. Het blijkt dat bovenal de toename van managementrollen leidt tot een behoefte aan ondersteuning waarvoor coaching wordt ingezet. Vooral de rollen van beleidsinhoudelijk adviseur, innovator om dynamiek te hanteren en coachend leider (om postbureaucratische omgangsvormen en aansturing te verwezenlijken) leiden tot coachingsvragen. Verder leidt eenzaamheid - als gevolg van de hiërarchische positie binnen de bureaucratie - tot de vraag naar veilige feedback waarin via coaching wordt voorzien. Daarnaast begon coaching als managementrage en dat stimuleerde de vraag ernaar. Bovendien wordt coaching ingeschakeld om managers te accommoderen aan de interne setting en machtsverhoudingen binnen rijksoverheidsorganisaties. Oude problemen binnen de rijksoverheidsorganisatie of ontwikkelingen in die organisatie blijken ten dele de toegenomen coachingsbehoefte van managers te kunnen verklaren.

Voorwoord

Deze scriptie is geschreven als thesis voor de Master Arbeid, Organisatie en Management (verdieping Personeel) van mijn studie Sociologie. Mijn interesse voor coaching stamt al van vóór mijn studie. Als Personeel- en Organisatieadviseur was ik ontevreden over de aandacht die ik kon besteden aan individuele vragen van mensen in de organisatie waar ik werkte. Coaches bleken wel in staat om mensen de gewenste individuele begeleiding te geven. Ik besloot ontslag te nemen en mij om te scholen tot coach. De studie Organisationsociologie leek mij een goede wetenschappelijke basis voor het beroep van coach.

Aan het eind van mijn studie vond ik het nuttig om mijn interesse in coaching te combineren met mijn arbeidssociologische kennis, mijn kritische kijk op management en mijn werkervaring binnen de overheid. Het één en ander leidde na wat brainstormen en bijschaven tot de probleemstelling van deze scriptie.

Ik wil een aantal mensen bedanken voor hun bijdrage of ondersteuning. Ten eerste de gecoachte managers, coaches en opdrachtgevers die tijd vrijmaakten in hun volle agenda's om met mij over coaching te spreken. Ten tweede mijn scriptiebegeleider Hans Pruijt die me de weg wees in de literatuur over organisationsociologie en me door zijn opmerkingen steeds opnieuw de vragen liet aanscherpen. En ten derde Serge Rijdsdijk die vanuit Psychologie als co-begeleider optrad en me wegwijs maakte in de psychologische tijdschriften. Verder gaat mijn dank uit naar de mensen in mijn directe omgeving. Zo dank ik mijn man Hans Scholten voor alle keren dat hij met mij filosofeerde over coaching en aanverwante zaken en voor zijn kritische benadering. Mijn vriendin Martine ben ik dankbaar voor haar begrip, meedenken en medeleven en voor de finale controle van het concept. Tenslotte dank ik mijn ouders voor alle keren dat zij bij mij kwamen om op mijn zoon Floris te passen zodat ik rustig kon werken.

Stella van der Meulen

Den Haag, september 2005

email: hansenstella@planet.nl

1 Inleiding

Deze scriptie onderzoekt de vraag waarom het coachen van managers zo'n vlucht heeft genomen en of er een relatie bestaat tussen de groeiende coachingsbehoefte en problemen die zich voordoen in organisaties ?

1.1 Waarom is dit interessant om te onderzoeken ?

Het begrip coaching wordt de laatste jaren steeds vaker genoemd en dan vooral als manier om mensen met allerlei soorten problemen te begeleiden. Variërend van voormalig Staatssecretaris van Onderwijs Nijds die gecoached werd om zichzelf overeind te houden in haar nieuwe positie - daarin niet slaagde - en hier veel media aandacht voor kreeg. Tot elke willekeurige medewerker die zichzelf vragen stelt over zijn toekomst en zich hiermee wendt tot een interne of externe (loopbaan)coach.

Er blijken veel mensen te zijn die willen coachen en ook hier is sprake van een grote variatie. Zo zijn er voormalige managers die coachen, psychologen en therapeuten die hun oude praktijk hebben veranderd in een coachingspraktijk maar zegt bijvoorbeeld ook entertainer Tatjana Simic dat zij in de toekomst graag personal coach wil worden.

In de management- en human resourceliteratuur komt coaching steeds vaker aan de orde, zij het in de vorm van coachend leidinggeven als de gewenste managementstijl of als professionele coaching door (externe) specialisten. Er komt zo langzamerhand ook meer onderzoek naar de effecten van coachen. Vanuit Amerika komen cijfers over de effectiviteit van managementcoaching bij Fortune 500 bedrijven. Dergelijk onderzoek heeft bij nadere beschouwing vooral een bedrijfsmatige en financiële insteek en is niet wetenschappelijk gefundeerd. Dit is anders met onderzoek vanuit de psychologische hoek waar onder andere wordt gekeken naar welke psychologische theorieën bruikbaar kunnen zijn voor coaching en naar de relatie met persoonlijkheidsstructuur. Ook hier geldt het dat onderzoek zich richt op ervaringen met coaching van managers.

Dit alles geeft aan dat er een grote publieke belangstelling bestaat voor coaching en dat ondertussen de wetenschappelijke belangstelling groeit. Volgens onderzoek van KPMG heeft één op de vijf managers een coach (Anoniem, AccountingWeb, 2005). In Nederland bestaan ondertussen talloze opleidingen en trainingen die mensen zeggen op te leiden tot coach, bijna elk organisatieadviesbureau biedt coaching aan, er zijn honderden coachingsbureaus en er zijn diverse belangenverenigingen voor coaches.

1.2 Beperking tot coaching van overheidsmanagers

Het bovenstaande geeft aanleiding om het fenomeen coaching nader onder de loep te nemen. Dit kan op zeer uiteenlopende manieren. In deze scriptie is ervoor gekozen de vraag te onderzoeken hoe het komt dat coaching zo veel wordt gebruikt voor de begeleiding van managers. Dit onderzoek vormt een empirische verdieping van de Sociologie Master: Arbeid, Organisatie en Management. Over managementcoaching bestaat het meeste onderzoek en over het vak van manager is veel geschreven daarom is gekozen voor een focus op managementcoaching.

Om diverse pragmatische redenen beperkt de scriptie zich tot managementcoaching bij de rijksoverheid. Ten eerste hebben de managers bij één soort organisatie, zoals de rijksoverheid, te maken met dezelfde soort processen en problemen die typerend zijn voor hun organisatie. Dit maakt de coachingsvragen van de verschillende managers beter vergelijkbaar. Daarnaast is er een uitgewerkt managementprofiel opgesteld - door het bureau van de Algemene Bestuursdienst - voor hogere managers bij de rijksoverheid wat in een openbaar beeld resulteert van de overheidsmanager. Verder is er gepubliceerd over coachen bij de overheid en bestaat er een organisatie die zich hier alleen mee bezighoudt namelijk InterCoach. Er is daarmee vrij veel toegankelijke informatie beschikbaar. Bovendien had ik toegang tot, en kennis van de rijksoverheidsorganisatie door mijn verleden als overheidsambtenaar hetgeen nuttig leek (en ook bleek) bij het verkrijgen van medewerking voor het onderzoek.

1.3 Vragen voor het onderzoek

De hoofdvraag of probleemstelling die deze scriptie behandelt, is de vraag waarom het coachen van managers zo'n vlucht heeft genomen en of er een relatie bestaat tussen de groeiende coachingsbehoefte en problemen die zich voordoen in organisaties ?

Om deze vraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Wat zijn de kenmerken van modern management, in het algemeen en welke eisen worden er aan de overheidsmanager gesteld ?
2. Wat zijn de kenmerken van managementcoaching ?
3. Welke theorieën uit de (organisatie)sociologie kunnen een verklaring geven voor het gebruik van managementcoaches bij de overheid en de relatie met organisatieproblemen ?
4. Hoe zit dat in de praktijk, met welke problemen komen managers feitelijk bij coaches ? (Wat verwacht de organisatie/opdrachtgever van managementcoaching)

5. Kunnen de theorieën inderdaad (deels) de toename van coaching voor overheidsmanagers verklaren? Welke theorie wordt bevestigd en welke verworpen ?
- Hiervoor zijn per theorie de volgende subvragen ontwikkeld:**
- A. Voorziet coaching wellicht in een behoefte - waarin de bureaucratische organisatie niet kan voorzien - door de 'eenzame' manager een belangenloze gesprekspartner op niveau te verschaffen die hem feedback geeft op zijn functioneren en hem helpt te reflecteren ?
 - B. Wordt coaching ingezet om managers te helpen bij het verkrijgen en vergroten van invloed en het stimuleren dat medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor het geheel (coachend leidinggeven) in de postbureaucratische organisatie?
 - C. Wordt coaching gebruikt om de manager te helpen bij het vervullen van steeds meer managementrollen, het mentaal en feitelijk hanteren van tegenstellingen die hij ervaart bij het vervullen van de verschillende rollen en het omgaan met dynamiek ?
 - D. Wordt coaching van overheidsmanagers gebruikt om managers die problemen hebben met machtsverhoudingen in hun organisatie zich te laten accommoderen aan de machtsverhoudingen en -systemen en deze in stand te houden ?
 - E. Is coaching een managementrage gezien de manier waarop het algemeen is omarmd en de huidige 'grammatica' van coaching ?

1.4 Opbouw van de scriptie

De tekst is opgedeeld in tien hoofdstukken. Na de inleiding in hoofdstuk één worden in hoofdstuk twee kort de theorieën geïntroduceerd met de vragen die zij oproepen over de toename van managementcoaching. In hoofdstuk drie volgt een toelichting op de onderzoeksmethode, wordt deze verantwoord en komen diverse kanttekeningen over de betrouwbaarheid van de informatie aan de orde. In hoofdstuk vier wordt een beeld geschetst van de context waarin de coaching van overheidsmanagers plaatsvindt. De hoofdstukken vijf tot en met negen vormen de kern van de scriptie. Hierin worden de theorieën één voor één gepresenteerd, gevolgd door een analyse van de relevante interview informatie en een korte samenvatting. In het concluderende hoofdstuk tien volgen de eindconclusies die te trekken zijn over de mate waarin de theorieën in staat blijken de toename van coaching te verklaren. Tenslotte is in de bijlagen diverse aanvullende achtergrondinformatie terug te vinden.

2 Theoretisch kader

De vraag waarom coaching - als middel om mensen te begeleiden en ondersteunen in hun werk - steeds vaker wordt ingezet kan vanuit verschillende organisatiesociologische invalshoeken worden benaderd. In dit hoofdstuk wordt beargumenteerd aangegeven welke vijf theoretische invalshoeken zijn gekozen om te toetsen aan de praktijk en worden deze vijf kort geïntroduceerd. In de hoofdstukken vijf tot en met negen worden de vijf theorieën nader uitgewerkt en wordt bekeken of praktijkervaringen ermee overeenstemmen door informatie uit interviews met coaches, managers en opdrachtgevers met de theorieën te vergelijken.

1. Bij het lezen van literatuur over (top)management komt geregeld naar voren dat management een vrij eenzame bezigheid is (Van Dijk & Oyen, 2003). Dit valt ook af te leiden uit één van de klassieke theorieën over organisatievorming en management, de bureaucratische organisatie van Weber. De eenzaamheid van de manager is onder andere een gevolg van de opbouw van de bureaucratische, hiërarchische organisatie waar aan de top weinig tot geen begeleiding is van de functionarissen. Daarnaast heeft de manager specifieke taken (zoals visie en strategieontwikkeling) die niet aan andere functionarissen worden toebedeeld, een andere aanleiding voor 'eenzaamheid'.

Het roept de vraag op of coaching wellicht in een behoefte voorziet - waarin de bureaucratische organisatie niet voorziet - door de 'eenzame' manager van een belangenloze - dus veilige - gesprekspartner op niveau te voorzien die hem feedback geeft op zijn functioneren en hem helpt te reflecteren.

Ik wil onderzoeken of de kenmerken van de bureaucratische organisatie invloed hebben op de coachingsvraag. De bureaucratische aard van de (rijks)overheidsorganisatie is een opvallend kenmerk. Bijna alle grote organisaties zijn bureaucratieën, ook private organisaties maar bij de overheid is het bureaucratische karakter wel zeer prominent vanwege de zorgvuldigheidseisen en -regels die gesteld worden aan het openbaar bestuur. Tegelijkertijd is er tegenwoordig veel kritiek op het bureaucratische karakter van de overheid omdat men veronderstelt dat het zorgt voor inefficiëntie, non-productiviteit en een slechte aansluiting bij de behoeftes van het publiek (Jaffee, 2001). Omdat het een kenmerkende, deels noodzakelijke eigenschap is die tegelijk bloot staat aan steeds meer kritiek, is het interessant te onderzoeken welke betekenis de bureaucratische organisatie heeft voor management en of er een verband is met de toename van managementcoaching.

2. Anderzijds wordt in de postmoderne tijd juist steeds vaker gesproken over *postbureaucratische* invloeden in organisaties (Heckscher, 1994). Het gaat hier om onder andere de volgende invloeden: meer werknemerparticipatie, multifunctionele, professionele taakgroepen buiten de organisatiestructuur om, grote beschikbaarheid van (management)informatie, ook voor de medewerkers, meer samenwerkingsrelaties met andere organisaties en meer nadruk op de noodzaak van draagvlak in de organisatie voor beslissingen. In deze organisaties verschuift de nadruk van pure machtsverhoudingen naar invloedsverhoudingen.

De vraag is of coaching wordt ingezet om managers te helpen bij het verkrijgen en vergroten van invloed en het stimuleren dat medewerkers zich ontwikkelen en zich verantwoordelijk voelen voor het geheel.

Het ontstaan van postbureaucratische krachten vloeit deels voort uit de kritiek op de bureaucratie. Daarnaast is het gekoppeld aan andere ontwikkelingen in de maatschappij zoals emancipatie van werknemers en toename van informatie (Jaffee, 2001) Zijn de postbureaucratische invloeden al terug te vinden in de Nederlandse rijksoverheidsorganisatie en hoe reageren managers in een bureaucratie op deze ontwikkelingen? Maakt dit hun werk makkelijker of hebben ze er moeite mee om hun stijl van leidinggeven aan te passen en zo ja, wordt coaching hiervoor ingeschakeld? (Deze vragen liggen in het verlengde van de interesse in de bureaucratie van de organisatie.)

3. Binnen de rijksoverheid bestaat niet alleen de wens om andere omgangsvormen en aansturingmethoden te gebruiken voor het complexe overheidswerk (zoals aan de orde komt bij postbureaucratische invloeden) maar ook de wens om sneller te kunnen reageren op veranderingen in de omgeving en beter in te spelen op externe dynamiek. Daarnaast leeft er een derde wens om beter dan voorheen de 'concurrerende waarden' in de organisatie te kunnen managen (Quinn, 1998). De overheidsorganisatie behoudt echter - vanwege het politieke machtsprimaat en de zorgvuldigheidseisen en -regels die gesteld worden aan het openbaar bestuur - veel hiërarchische en bureaucratie trekken. Er ontstaan tegenstellingen tussen het beheersen van processen (waar de politiek op afgerekend wordt), het geven van meer speelruimte aan - en het stimuleren van beleidsmedewerkers (coachend leidinggeven) en het herkennen van relevante externe ontwikkelingen en hier op inspelen door te veranderen.

De vraag is of coaching wordt gebruikt om de manager te helpen bij het vervullen van steeds meer managementrollen - die nodig zijn om aan alle vragen te voldoen - het mentaal en feitelijk hanteren van tegenstellingen die hij ervaart bij het vervullen van de verschillende rollen en het omgaan met dynamiek ?

Er wordt binnen de sociologie veel gesproken over de toenemende complexiteit en dynamiek in de maatschappij (Giddens, 1990). Deze ontwikkelingen hebben natuurlijk ook repercussies voor organisaties. Zij dienen zich aan te passen om adequaat te reageren op die dynamiek, of liever nog hierop te anticiperen (Quinn, O'Neill & St.Clair, 2000). Managers zijn de meest aangewezen functionarissen in de organisatie om de relaties met de omgeving te onderhouden en een goed antwoord te formuleren in de organisatie op de externe complexiteit en dynamiek. Er wordt van de manager verwacht dat hij instaat is om steeds meer verschillende managementrollen te vervullen. Het is interessant om te zien hoe managers omgaan met het toenemend beroep dat er op hen wordt gedaan en te onderzoeken of coaching wordt ingezet om hen te ondersteunen bij het waarmaken van de verwachtingen die aan hen worden gesteld.

4. Een vierde overweging is die vanuit kritiek op de Human Relations School en ontwikkelingen die daar op doorgaan zoals Human Resource Management. Door de Human Relations School (HRS) wordt voor het eerst nadrukkelijk aandacht gevraagd voor de sociale, niet-rationele of economische aspecten van de werkorganisatie. Men concludeert dat management op basis van instructie en controle niet voldoende efficiënt is wanneer betrokkenheid of veranderingsbereidheid van medewerkers gewenst is. Er wordt gepleit voor meer aandacht van managers voor relaties en de communicatie met medewerkers. Eén van kritiekpunten op deze aanpak is dat aanhangers van de HRS alles met communicatie willen oplossen zonder de problemen die voortvloeien uit de bestaande machtsverhoudingen aan te pakken, integendeel zij negeren of verhullen deze problemen.

De vraag is of het coachen van overheidsmanagers ook een voorbeeld is van nadruk op relaties en communicatie terwijl onderliggende problemen onaangeroerd blijven.

Worden managers die problemen hebben met bestaande machtsverhoudingen door coaching gestimuleerd zich te accommoderen in plaats van de machtsverhoudingen aan te vechten ?

Aandacht voor het individu, de relaties en communicatie wordt al snel geduid als een positieve ontwikkeling. De vraag is of dat bij een nadere kritische beschouwing wel altijd opgaat. Het zou goed kunnen zijn dat door individuen 'zoet' te houden met coaching, de organisatie vooral bestaande machtsstructuren instandhoudt. Zodat er fundamenteel niets verandert in de organisatie en er eerder valt te spreken van sociale beheersing (Bramel & Friend, 1981) dan over het ondersteunen van persoonlijke ontwikkeling waar zo hoog over wordt opgegeven in de coachingswereld.

5. De laatste invalshoek zijn de diverse trends en rages in het managementdenken die elkaar in hoog tempo opvolgen. De trends hebben met elkaar gemeen dat ze allemaal streven naar de meest effectieve managementmethode om zo de effectiviteit van de organisatie te vergroten. Voorbeelden zijn cultuur-, kennis- en kwaliteitsmanagement, empowerment, het terugtrekken op kerntaken en globalisatie (Collins, 2000). Elke zichzelf serieus nemende organisatie neemt vroeg of laat de heersende rage over. Managementcoaching kan worden gezien als een manier om de effectiviteit van managers te verbeteren. Steeds meer organisaties lijken managementcoaches in te schakelen zonder zich van tevoren te beraden op wat coaching inhoudt of bij het feitelijke coachingsproces van hun managers betrokkenheid te hebben.

De manier waarop managementcoaching algemeen wordt omarmd en de 'grammatica' van coaching roepen de vraag op of managementcoaching ook valt te typeren als een rage.

Trends en rages zijn een onderdeel geworden van de samenleving. Niet alleen in de modewereld maar bij bijna alle aspecten van het bestaan is de omloopsnelheid van producten en ideeën heel hoog geworden als gevolg van een globale consumptiemaatschappij (Giddens, 1990). Het is interessant om te zien hoe de wetenschap reageert op rages in organisaties en te onderzoeken of coaching voldoet aan de kenmerken van een managementrage (Collins, 2000) en van voorbijgaande aard is of dat het de potentie heeft zich duurzaam te ontwikkelen.

3 Methode van onderzoek en analyse

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet hoe het onderzoek is aangepakt en waarom dat zo is gebeurd. Er is aandacht voor de relevantie van het onderzoek en er komt aan de orde wat er verder van belang is voor de betrouwbaarheid van de informatie en de interpretatie ervan.

3.1 *Wat is er onderzocht ?*

Het onderwerp van onderzoek van deze scriptie is het verklaren van de toename van managementcoaching - in het bijzonder bij de rijksoverheid - in relatie tot problemen in organisaties en het denken over management. Zoals in het theoretische kader - in hoofdstuk twee - uiteen is gezet, gaat het onderzoek uit van vijf mogelijke theorieën uit de organisatiesociologie die een verklaring zouden kunnen geven voor de groeiende vraag naar coaching. Of deze theorieën in de praktijk ook werkelijk een rol spelen, wordt getoetst door interviews te houden met gecoachte managers, coaches en opdrachtgevers van coaches. De zoektocht beperkt zich nadrukkelijk tot aanleidingen voor coachen binnen organisaties en dan specifiek, managementcoaching bij de rijksoverheid, zoals is beargumenteerd in de inleiding. Op maatschappelijke ontwikkelingen die invloed op de coachingsvraag uitoefenen, wordt hier dus niet ingegaan, een korte verwijzing in de inleiding en enkele losse opmerkingen in de interviews daargelaten. Over dat onderwerp is zoveel te zeggen dat dit buiten het bestek van dit onderzoek valt.

3.2 *Relevantie van het onderzoek*

In de inleiding is aangegeven dat er veel aandacht aan coaching wordt besteedt door populaire media, in vakliteratuur en sinds kort ook in wetenschappelijke literatuur. Daarnaast zijn er veel organisaties - van zelfstandige coaches en organisatieadviesbureaus tot opleidingsinstituten en belangenverenigingen - werkzaam in de coachingsindustrie. Dit geeft al aan dat het een boeiend onderwerp is om te onderzoeken. Hieronder worden maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek apart uitgewerkt.

3.2.1 *Maatschappelijke relevantie*

Dit onderzoek naar de groei van coaching draagt bij aan het toegankelijk maken van de vele, nogal uiteenlopende informatie die over coaching bestaat. Voor alle betrokkenen - (toekomstige) coaches, coachees, opleiders en opdrachtgevers - en overige geïnteresseerden is

het van belang om meer te weten over de behoefte aan- en toepassing van management-coaching. Watson (1995) stelt dat de organisatiesociologie de rol op zich kan nemen mensen te informeren zodat zij op een betere manier keuzes kunnen maken. De kennis moet een bron zijn waaruit men kan putten om in te zien welke mogelijkheden en keuzes er zijn met betrekking tot de organisatie en ervaring van werk. Giddens (1990) stelt terecht dat een kenmerk van de hoogmoderne tijd is dat er een dwang om te kiezen is ontstaan. Nu veel tradities en vanzelfsprekendheden aan invloed hebben ingeboet, wordt de individuele keus steeds belangrijker. En dus neemt het belang van goed geïnformeerd zijn toe.

De informatie uit mijn scriptie moet ertoe bijdragen dat mensen - individuen voor zichzelf of voor ondersteuning van anderen - beter geïnformeerd kunnen kiezen voor het inschakelen van een coach als antwoord op hun vraag.

3.2.2 Wetenschappelijke relevantie

In wetenschappelijke publicaties over coaching wordt slechts beperkt aandacht besteed aan de context waar binnen coaching plaatsvindt en er is geen aandacht voor een eventuele relatie van de coachingsbehoefte met organisatieproblemen. Auteurs gaan meestal in op de soorten coachingsrollen, -instrumenten en -behoefte, de verschillende onderzoeken naar coaching of naar de toepassing van theorieën in de coachingspraktijk. Een focus op de organisatiekant - zoals in deze scriptie - kan een aanvulling leveren op de bestaande publicaties.

Om die reden is ervoor gekozen organisatieproblemen als invalshoek voor de verklaring van coaching te nemen en om bovendien uitgebreid stil te staan bij de context waar binnen managementcoaching wordt ingezet. Zo is veel aandacht besteedt aan de beschrijving van de principes van (overheids)management, het functioneren in de overheidsorganisatie en de kenmerken van overheidsmanagers. De conclusies van de scriptie moeten bijdragen aan een kritische beschouwing van coaching.

3.3 Opzet van het onderzoek

Over coaching zijn weinig numerieke gegevens gepubliceerd. De weinige cijfers die er zijn, komen van commerciële organisaties uit de coachingsindustrie en zijn niet wetenschappelijk onderbouwd. Omdat er nauwelijks betrouwbare, kwantitatieve data voorhanden waren, is er gekozen voor een kwalitatieve aanpak. Zo'n aanpak past ook bij de 'uitprobeerfase' waar

coaching en coachingsonderzoek, zich qua ontwikkeling nog in bevinden (zie ook 4.4.3.1). Na de literatuurstudie volgde dus een kwalitatief onderzoek.

3.3.1 Literatuurstudie

Voorafgaand aan het kwalitatieve onderzoek heb ik mij uitgebreid georiënteerd op het onderwerp door een studie van wetenschappelijke en vakliteratuur. Het doel was een goed beeld te krijgen van de belangrijke begrippen voor het onderzoek. Onderwerpen van studie waren de ontwikkelingen in de rijksoverheidsorganisaties, managementdenken en (management)coaching en psychologische onderwerpen zoals zelfbewustzijn, zelfregulatie en persoonskenmerken van managers en coaches. Voor een nadere definiëring van - en een toelichting op - coaching is specifieke wetenschappelijke coachingsliteratuur gebruikt.

3.3.2 Kwalitatief onderzoek

Het kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd door het interviewen van zeven overheidsmanagers die gecoached zijn, zes coaches die (ook) overheidsmanagers coachen en twee opdrachtgevers van coaching binnen de rijksoverheid. Het gaat om semigestructureerde interviews waarbij de meeste geïnterviewden van tevoren de vragen (zie bijlage 1 , 2 en 3) hadden gelezen.

- De hoofdvragen voor de coaches waren met welke coachingsvragen de overheidsmanager bij hen komen en of er een verband is met de aard van - en problemen binnen overheidsorganisaties ?
- De hoofdvragen aan de gecoachte managers waren welke problemen zij ervaren bij de uitvoering van hun werk, waar ze tegenaan lopen in de organisatie en waar bij zichzelf ?
- De hoofdvragen aan de opdrachtgevers waren wanneer zij coaching inschakelen (voor de ondersteuning van managers) en welke verwachtingen zij hiervan hebben ?

De keus voor persoonlijk interviewen - in plaats van bijvoorbeeld een vragenlijst toe te sturen of telefonische enquête te houden - kwam voort uit de gedachte dat bij persoonlijk contact er veel meer mogelijkheid is om op nuances in te gaan, onduidelijkheden toe te lichten en de non verbale communicatie als ondersteuning te gebruiken voor een goed begrip van de opmerkingen van mensen.

De selectie van geïnterviewden ging als volgt; ik heb eerst coaches en managers uit mijn netwerk (of dat van mijn echtgenoot) benaderd of zij wilde meewerken aan het onderzoek. Vervolgens heb ik via de Algemene Bestuursdienst (ABD) twee coaches uit de ABD-pool benaderd. Eén manager werd mij aangereikt door Serge Rijdsdijk (co begeleider

vanuit Psychologie) en één van de geïnterviewde managers heeft een aantal collega's voor mij benaderd die allemaal ook wilden meewerken. Beide opdrachtgevers heb ik gebeld zonder een connectie te hebben en beiden reageerden positief op mijn vraag om medewerking.

De keus voor de ABD als opdrachtgever lag voor de hand omdat zij de coachingsvragen van ABD-managers aannemen en uitzetten onder coaches uit een 'pool'. De tweede opdrachtgever koos ik omdat ik wist dat hij ideeën over coaching had en ik verschillende managers van zijn departement had geïnterviewd.

3.3.3 Kanttekeningen bij het onderzoek

Om de geïnterviewden zo openhartig en eerlijk mogelijk te laten zijn, is aangegeven dat de informatie niet herleidbaar tot hun persoon verwerkt zou worden. Dit betekent dat de coaches, managers en opdrachtgevers worden aangeduid met een letter en een nummer. Van de coaches staan enkele kenmerkende gegevens vermeld in tabel 9.1 terwijl de relevante kenmerken van de managers zijn opgenomen in bijlage 4.

Bij het interviewen gebruikte ik een kleine cassetterecorder om de interviews op te nemen zodat ik mij volledig kon concentreren op het gesprek. Het voordeel hiervan is dat er veel interessante letterlijke citaten zijn opgenomen. Het nadeel is dat het waarschijnlijk voor sommigen mensen remmend heeft gewerkt. Eén manager stelde dat hij over een bepaald onderwerp (kritiek op het beleid van het topmanagement) niets wilde zeggen zolang het apparaat aanstond. Het is niet ondenkbaar dat anderen dit ook dachten, zonder het te zeggen, en zij daarom minder openhartig waren.

Vijf van de zeven managers waren of zijn HRM-manager. Dit zou een vertekend beeld kunnen geven van de soort problemen die zij ervaren in organisatie en/of van de coachingsvragen. Omdat de coaches en de opdrachtgever van de ABD een beeld schetsen van alle coachingsvragen die zij krijgen van overheidsmanagers en er overeenstemming is tussen beiden, lijkt er geen sprake te zijn van een vertekening. Het is ook niet zo dat managers van uitvoerende diensten een andere kijk op de organisatie of coaching hadden dan managers van beleid. Verschillende managers hebben ervaring in beiden en zij geven aan dat er gedeeltelijk andere competenties nodig zijn maar dit leidt niet tot een andere kijk op coaching.

De informatie in de interviews valt onder de noemer van zachte informatie; het gaat zeker bij de managers puur om hun mening en hun persoonlijke beleving. De informatie van de coaches - over de soorten coachingsvragen - is objectiever. Ten eerste omdat zij meerdere coachingsvragen met elkaar kunnen vergelijken en verschil kunnen vaststellen tussen de soort coachingsvragen van verschillende managers. Ten tweede omdat

coaches niet over zichzelf praten maar over de coachingsbehoefte van anderen, zij zijn dus minder kwetsbaar. De informatie van de coaches van de ABD en de opdrachtgever van de ABD kan afgezet worden tegen de ervaringen van de ABD-managers. Er lijkt sprake te zijn van een inconsistentie. De drie geïnterviewde managers uit de ABD-doelgroep hebben niets gezegd over emotionele kwesties terwijl de opdrachtgever en één coach van de ABD juist benadrukken dat het bij coaching gaat om het opsporen en bespreken van de onderliggende emoties (de andere ABD-coach had een zakelijkere benadering al sprak ook hij over angst en onzekerheid). De vraag is waar dit verschil vandaan komt ? Trof ik toevallig drie managers die emotioneel weinig hadden meegemaakt bij hun coachingstrajecten of hebben zij zich tegenover mij niet blootgegeven ? De vier managers op een iets lager niveau (buiten de ABD-doelgroep) hebben alle vier meer gezegd over de emoties die een rol speelden bij hun probleem en de coaching. Het idee ontstaat in ieder geval dat de informatie die de managers hebben gegeven wel betrouwbaar is maar onvolledig.

3.3.4 Analyse van de gegevens

De centrale vraag - of de theorieën uit H 5 t/m 9 de toename van managementcoaching kunnen verklaren - is getoetst door de antwoorden van geïnterviewden te scannen op aspecten die onder één bepaalde theorie vielen. De interviewfragmenten die betrekking hebben op een theorie zijn hierbij geplaatst en vervolgens geclusterd naar deelaspecten die te maken hadden met de vragen die per theorie zijn geformuleerd. Die clusters zijn geanalyseerd en elk theoretisch hoofdstuk sluit af met de conclusies over de verklaringskracht van de theorie.

Interviewfragmenten die niet van toepassing waren op één theorie maar wel relevante informatie bevatten over management of coaching, zijn geplaatst onder de betreffende paragrafen van hoofdstuk 4 als voorbeelden uit de praktijk.

4 Overheidsorganisatie, management en coaching

In dit hoofdstuk wordt de context weergegeven waarbinnen de vraag naar coaching ontstaat. Vervolgens komt aan de orde hoe de coachingsvraag wordt beantwoord. Centrale begrippen zijn de rijksoverheidsorganisatie, het management en (management)coaching. In de eerste paragraaf wordt heel kort geschetst wat een organisatie is en welke problemen daarin spelen. Deel twee gaat in op de principes van het managen. Het derde deel richt zich op specifieke kenmerken van het managen bij de overheid. In deel vier volgt een introductie op coaching. In de laatste paragraaf worden kort conclusies samengevat.

Waar dit relevant en informatief is, zijn interviewfragmenten geplaatst die niet in de hoofdstukken 5 t/m 9 zijn verwerkt omdat zij niet aansloten bij de daar gepresenteerde theorieën. Deze teksten zijn cursief gedrukt en springen in zodat ze goed te onderscheiden zijn van de overige tekst.

4.1 Inleiding op organisatieproblemen

Lammers, Mijs & van Noort (2000) ziet een organisatie als een bewust geconstrueerd, georganiseerd samenlevingsverband met een min of meer hiërarchisch karakter op basis van een formeel-rationeel ontwerp van processen van functionalisatie, coördinatie en finalisatie. Lammers ea kiest voor de term samenlevingsverband omdat dit de sociologische aspecten van organisaties duidelijk maakt; het gaat om een verband dat meer is dan de formele constructie en dat bovendien deel uitmaakt van de samenleving als geheel.

Welke soorten organisatieproblemen zijn er? Lammers ea geeft een overzicht van de vier hoofdproblemen waarmee elke organisatie te maken kan krijgen:

“Controleerbaarheid: de mate waarin men er achter kan komen of en wanneer een besluit genomen is dan wel zal worden genomen en de mate waarin men een besluit kan toetsen aan normen omtrent de inhoud ervan en omtrent de wijze waarop het totstandkwam.

Leefbaarheid: de mate waarin men volgens bepaalde maatstaven in een gegeven situatie een bevredigend bestaan kan leiden.

Bestuurbaarheid: de mate waarin men bij machte is een samenlevingsverband met het oog op bepaalde doelstellingen te doen functioneren of veranderen.

Beheersbaarheid: de mate waarin men richtlijnen, randvoorwaarden kan vaststellen en doen naleven voor het oprichten, functioneren en ontwikkelen van bepaalde samenlevingsverbanden.” (Lammers ea, 2000)

Afhankelijk van de positie die men inneemt in of ten opzichte van de organisatie, ondervindt men meer hinder van bepaalde problemen. Er valt onderscheid te maken tussen gewone functionarissen in de organisatie en de leidinggevenden en algemeen publiek of publiek dat direct met de organisatie te maken heeft. Voor leidinggevenden zijn vooral de bestuurbaarheid en beheersbaarheid vaak voorkomende problemen en soms ook controleerbaarheid en leefbaarheid. Voor andere functionarissen is dat precies andersom (Lammers, Mijs & van Noort, 2000).

4.2 Management

In dit onderdeel wordt een algemene visie op management gegeven om duidelijk te maken hoe het beroep van manager zich ontwikkeld heeft, wat de taken zijn van managers en wat managers feitelijk doen.

4.2.1 Beelden van managers in historische vogelvlucht

In 1923 werd in Amerika de American Management Association opgericht, een teken dat management een steeds belangrijkere rol ging spelen. In 1916 publiceerde Henry Fayol zijn boek *'General and Industrial Management'* waarin hij zes industriële ondernemingen identificeerde. Management was één van die 'ondernemingen' die totaal verschilde van de andere vijf. Management werd getypeerd als: "vooruitzien, plannen en organiseren, opdrachten geven, coördineren en beheersen". In 1935 stelde C. Barnard in zijn boek *'The functions of the Executive'* dat de CEO iemand is die een lange termijn visie moet hebben en 'koesterende' waarden en doelen voor de organisatie nastreven. Maar tegelijkertijd pleitte hij voor corporate overheersing van de werknemers en vergaande loyaliteit aan de organisatie van de werknemer. J. MacGregor Burns definieert in 1978 (in AMA, 2003) leiderschap als een proces waarbij "een leider met bepaalde motieven en doelen, institutionele, politieke, psychologische en andere bronnen mobiliseert, in competitie of conflict met anderen, en zo de doelen van andere opwekt, betreft en bevredigd". Hij onderscheidt hierbij transformationeel (hoger niveau van motivatie) en transactioneel leiderschap (in ruil voor beloning) (zie verder 4.2.5) (AMA, 2003).

In 1938 formuleerde Barnard drie essentiële functies van de executive;

1. het verschaffen van een communicatiesysteem

2. het bevorderen en veiligstellen van de noodzakelijke inspanningen door medewerkers in een coöperatieve relatie met de organisatie te brengen en de diensten van medewerkers uit te lokken
3. het formuleren en definiëren van de doelen

Hij benoemt verder het managementproces dat gebruik maakt van verschillende bronnen. Dit zijn deels logisch te determineren concrete daden maar volgens hem is de essentie van het managementproces:

“The sensing of the organization as a whole and the total situation relevant to it. It transcends the capacity of merely intellectual method. It is a matter of art rather than science and is aesthetic rather than logical. For this reason it is recognized rather than described and is known by its effects rather than by analysis” (Barnard, 1947, p 235).

Management wordt in 1938 door Barnard meer gezien als kunst en kunde dan als wetenschap. Noordegraaf legt in zijn beeld van de publieke manager (in 4.3.2 en verder) ook nadruk op de ambachtelijke kant van management.

4.2.2 Taken van de manager

In onderstaande paragraaf wordt een korte samenvatting gegeven van de taken van de manager volgens (Goutts, gd) Een gangbare definitie van managen is de kunst of wetenschap van het bereiken van doelen door middel van mensen. Supervisie (als onderdeel van management) betekent een oog houden op hetgeen mensen geacht worden te doen. De manager moet ervoor zorgen dat het werk geklaard wordt en de medewerkers gemotiveerd zijn terwijl hij met verschillende beperkingen moet werken zoals beperkte tijd, middelen etc. Opgemerkt wordt dat werken niet langer alleen een kwestie van geld verdienen is. Een algemeen uitgangspunt en/of streven is dat het werk zo prettig mogelijk moet zijn. Managers hebben de verantwoordelijkheid te zorgen voor een prettige werksfeer en werksituatie en er zo voor te zorgen dat de productie zo groot mogelijk is en het liefst verbetert of groeit.

Pas sinds de Tweede Wereldoorlog vindt er uitgebreid onderzoek plaats naar de ‘*ins and outs*’ van management. Fayol was in 1916 echter één van de eerste die stelde dat management een aangeleerde vaardigheid was, universeel toe te passen, ook thuis. Hij formuleerde veertien principes van management: verdeling van arbeid, autoriteit, discipline, eenheid van bevel, eenheid van bestuur, ondergeschiktheid van het individu aan het algemene

doel, beloning voor inspanningen, centralisatie, 'chain of command', orde, gelijkheid, stabiliteit, initiatief en teamspirit. Deze principes worden nog steeds relevant geacht.

Er is sprake van een zekere evolutie in managementtheorie. De klassieke benadering waaronder het scientific management, Taylor in, 1911, ging ervan uit dat er één beste manier is om dingen te doen. Dit zie je ook terug bij Webers theorie over bureaucratie. Later groeit het besef dat er vaak meerdere wegen naar Rome leiden. Traditionele functies van het management zijn:

- plannen : doelen bereiken en voorbereid zijn op een crisis
- stafactiviteiten : werving personeel, training etc
- organiseren : time management en teambuilding
- leiden : communicatie, motivatie en discipline
- controleren : kwaliteitscontrole van productiemethode, kwantiteit en mensen

Veel mensen zijn benoemd tot manager omdat zij de beste inhoudelijke deskundige waren echter zonder veel kennis van het managementvak. Ondertussen wordt er minder inhoudelijke kennis gevraagd van de manager maar steeds meer een beroep gedaan op andere vaardigheden zoals het snel nemen van beslissingen, het oplossen en verzoenen van conflicten, het aansturen van personeel zodat zij uit zichzelf optimaal gaan functioneren, teamprestaties ontwikkelen, het omzetten van orders en instructies en het rapporteren aan de hogere hiërarchische laag (Goutts, gd).

De Human Relation School wees op disfuncties van het klassieke management en de bureaucratie: vervreemding van werknemers, beperkte innovatie en aanpassing, weerstand tegen verandering, een minimaal acceptabel prestatieniveau en het uit het oog verliezen van het einddoel van de organisatie door de werknemers. Men pleitte voor een meer mensgerichte managementstijl waarbij ook wordt voorzien in de behoeftes van werknemers. Er moesten flexibelere managementsystemen komen en beter ontworpen, interessantere banen. De (later ontwikkelde) contingentiebenadering van organisaties gaat ervan uit dat er niet één beste manier is om werk te organiseren en te managen maar dat dit afhangt van het soort werk. De meest geschikte managementstijl hang dus af van de vraag die de situatie voortbrengt ('O Farrell, 2005).

4.2.3 Feitelijke managementwerkzaamheden

Wat doen managers nu eigenlijk echt in hun dagelijkse werk ? Onderzoek heeft zich gericht op de rollen van managers, hun activiteiten, de agenda's en de 'managerial mind'. Mintzberg

(1973, in O'Farrell, 2005) beschrijft een vrij complexe set van managementrollen. Hij onderscheidt de volgende:

- a. interpersoonlijke rol, vooral gericht op het initiëren en instandhouden van relaties
- b. informatie rol, gericht op het verkrijgen en overbrengen van informatie
- c. besluitvormingsrol, gericht op het maken van keuzes en nemen van beslissingen

De activiteiten van managers zijn als volgt onder te verdelen naar percentage van bestede tijd, zoals blijkt uit onderzoek van Luthans, Hodgetts & Rosenkrantz (1998, in O'Farrell, 2005):

o uitwisseling van informatie	15 %
o het afhandelen van papierwerk	14 %
o planningsactiviteiten	13 %
o besluitvorming	11 %
o interactie met buitenstaanders	10 %
o sociale en/of 'politieke' contacten	9 %
o ontwikkeling en opleiding	6 %
o controlling	6 %
o stafactiviteiten	5 %
o motivatie activiteiten	4 %
o conflictbeheersing	4 %

(door afronding geen 100 % als totaal)

Managers die veel netwerken maken sneller promotie terwijl managers die veel tijd besteden aan Human Resource Management meer tevreden medewerkers en een hogere effectiviteit van de eenheid bewerkstelligen.

Wat betreft de '*managerial mind*' blijkt dat ervaren managers hun intuïtie gebruiken om hen door hun activiteiten te loodsen. Dit geldt voor het signaleren van problemen, het snel uitvoeren van bekende taken, het tot een geheel maken van brokstukken van informatie en tenslotte als extra controle voor formele en mechanische analyses. Goede intuïtie is probleemsigalering en -oplossing gebaseerd op een lange geschiedenis van ervaring en opleiding.

Door de geïnterviewden wordt aangegeven dat managers door hun superieuren slechts zeer beperkt worden aangesproken op HRM-activiteiten (behalve als het misgaat). Bij de '*managerial mind*' is het gebruiken van de intuïtie weer een uiting van het ambachtelijke aspect van managen.

4.2.4 Nieuwe eisen aan managers

Een paar jaar geleden werd managers vooral verteld dat zij leiders moesten worden. Ondertussen ligt de nadruk in de managementliteratuur op de coachende kwaliteiten van de manager. Mobley (1999) stelt dat de ene eis aan managers over de andere heen buitelt. Zij geeft aan dat dit een logisch gevolg is van de veranderingen op de werkvloer die vragen om vele vaardigheden van managers. Mobley stelt dat er veel legitieme redenen zijn waarom managers hun coachende kwaliteiten zouden moeten verbeteren maar er zijn ook belemmeringen in organisaties die weggenomen moeten worden wil coachend leidinggeven succesvol zijn.

Mobley (1999) signaleert dat in veel organisaties een cultuur heerst die gekenmerkt wordt door oordelen, bestraffen en defensief gedrag. Ze vergelijkt het met een rechter die oordeelt zonder dat hij vraagt naar de doelstellingen van de ‘verdachte’ of naar de lessen die hij heeft getrokken uit zijn ervaringen. De rechter veroordeelt de verdachte tot het boeten voor zijn fouten. Coaching is juist het tegenovergestelde, een coach zoekt uit waarom het individu zo handelt en helpt hem tot een eigen oplossing te komen.

Volgens Mobley is het voor managers lastig om de coachende stijl te combineren met andere managementtaken, vooral omdat zij nog steeds vooral afgerekend worden door hun superieuren op inhoudsgerelateerde activiteiten en niet op hun coachingsinspanningen. Bovendien geeft de organisatieleiding vaak niet aan wat men nu precies verwacht van het coachend leidinggeven en wordt er ook weinig tot geen tijd vrijgemaakt om dit te leren en vervolgens uit te voeren. Het wordt eenvoudigweg toegevoegd aan de bestaande taken. Daarnaast is het zo dat managers jarenlang zijn geconditioneerd om adviezen en antwoorden te leveren terwijl hen nu juist wordt gevraagd dit niet te doen maar hun medewerkers te bevragen zodat deze hun eigen antwoorden kunnen vinden (Mobley, 1999).

Het interview met de plaatsvervangend Secretaris Generaal bevestigt dit beeld van de (ver)oordelende organisatie die fouten maken vooral bestraft waardoor ambtenaren (ongewenst) risicomijdend gedrag vertonen. Hij wil hier zelf verandering in aanbrengen (onder andere door mensen coaching aan te bieden). Het interview met coach zes bevestigt de beperkte tijd die managers en medewerkers krijgen om te gaan werken volgens de filosofie van coachend leidinggeven. Onderstaand fragment benadert de geringe waardering voor managementvaardigheden.

C 2: Hij hield zich ook bezig met een managementontwikkelingsprogramma bij een ministerie waarbij hij af en toe een leidinggevende gebruikte als voorbeeldmanager. “Alle deelnemers vonden dat altijd een goede DG-kandidaat, hij kon ook erg goed met mensen overweg. Maar deze man is nu weg uit Den Haag omdat hij het Haagse wereldje zat was en managerial niet kon doen wat hij nodig vond en wilde. Het culturele vormingsproces in de rijksoverheid stimuleert noch beloont managementkwaliteiten. Je moet vooral de spelregels van de overheid kennen om er te kunnen managen. Echt management wordt helemaal niet belangrijk gevonden, men praat nu ook over leiderschap bij de overheid maar als er geen goed management is, is er al helemaal geen leiderschap”.

4.2.5 Coachend leidinggeven

Omdat herhaaldelijk het begrip coachend leidinggeven aan de orde komt, in management- en coachingstheorie en in de interviews, wordt dit begrip hier nader toegelicht door verkort de visie weer te geven van Ras (2003). Coachend leidinggeven is volgens Ras een manier van leidinggeven waarbij de manager zich opstelt als coach en zowel ‘leidt’ als ‘loslaat’. Het leiden houdt in: richtinggeven, gewenste resultaten en doelen aangeven, kaders stellen en medewerkers inspireren en motiveren. Terwijl loslaten betekent dat de manager de medewerker de ruimte geeft om ideeën en meningen te uiten en deze vervolgens uit te voeren.

Volgens Ras gaat het er bij werken om dat de werkende mens de balans vindt tussen drie zaken: de organisatiedoelen, zelfontplooiing en plezier. Managers moeten ervoor zorgen dat zij zelf die balans vinden, door zichzelf te sturen. En zij hebben de taak om medewerkers te stimuleren en begeleiden zodat zij ook die balans vinden. Het streven is dat medewerkers ook zelf die balans vinden door middel van zelfsturing en dat de coachende manager de zelfsturing van zijn medewerkers stimuleert (Ras, 2003).

Ras benadrukt dat het gaat om aandacht voor organisatiedoelen *en* persoonlijke doelen (ontplooiing en plezier). Dit in tegenstelling tot de klassieke wijze van leidinggeven waarbij waar het accent lag op organisatiedoelen (en de revival van ‘*no nonsense*’ management in de jaren tachtig). Maar ook in tegenstelling tot de reactie via de democratiseringsbeweging in de jaren zestig waarbij de aandacht vooral lag op persoonlijke doelen.

Een coachende manager geeft dus sturing aan de zelfsturing van zijn medewerkers en laat medewerkers hierdoor optimaal hun kwaliteiten en capaciteiten inzetten om gezamenlijke organisatiedoelstellingen te bereiken. Het uitgangspunt is dat mensen kwaliteiten en

capaciteiten bezitten. De basishouding van waaruit coachende manager werkt, wordt gekenmerkt door twee vragen:

*“Hoe en waar kan ik mensen zelf beslissingen laten nemen ?
Hoe voorkom ik dat mensen afhankelijk zijn van mij, mijn kennis of
mijn ervaring ?” (Ras, 2003, p 7)*

C 5: “Na die eerste training coachend leidinggeven heb je maximaal 5% van de daadwerkelijke verandering bereikt. De top van de organisatie denkt vaak heel begeleidend bezig te zijn en dat het alleen nog een kwestie is van het middenmanagement dat het moet leren. Als die een cursus hebben gevolgd dan kunnen die het ook wel. Dat blijkt dan tegen te vallen en dan wordt ik na twee jaar gevraagd of ik iets kan doen.”

Hij constateert een verschil tussen een politieke en zakelijke organisatie. “Een wethouder in een gemeente heeft de neiging dingen door te drukken (die weet niet echt wat coachen is, komt niet op training en heeft zich er niet aan gecommitteerd). De gemeente kiest voor coachend leidinggeven en vervolgens zit de directie klem tussen de wethouder die zegt niet lullen maar gewoon doen en die ze te vriend willen houden en de managers die het moeten laten uitvoeren. De directie wordt minder coachend en gaat meer opdrachten van de wethouder doorgeven naar beneden zonder de ruimte te geven voor inbreng van beneden (ook niet over het stellen van niet realistische termijnen. De wethouder stelt geen gezamenlijk afgesproken doel vast (zoals je wilt bij coachend leidinggeven) maar eist iets en bekommert zich er niet om hoe dit wordt uitgevoerd”. De coach denkt dat in een commercieel bedrijf de top meer inziet dat de medewerkers bepalen hoe het werkt doordat zij ook de training hebben doorlopen en zich aan de werkwijze committeren. Men hecht eraan om samen afspraken te maken. De wethouder werkt met beloftes, heeft politieke doelen en minder oog voor belangen van de organisatie op de lange termijn. Dit levert minder effect op”.

“Een voorbeeld van onvoldoende communicatie tussen top en lager management is bij een zorginstelling waar hij niet de hoofddirectie heeft gehad maar wel de lagen eronder en waar de hoofddirectie binnen een paar weken een verandering wil doorvoeren: van 60% tijd besteden aan de klant naar 85% waardoor er nog maar 15% tijd overblijft voor reizen, administratie en zorgplannen opstellen. Hoe kan je dat nu binnen die tijd voor elkaar krijgen. Het middenmanagement kwam met de oplossing van invoering van laptops zodat bij de klant de administratie meteen

ingevoerd kon worden. Dit werd verworpen want is te duur. Wanneer de hoofddirectie de middenmanagers had betrokken, was er een andere, meer werkbare veranderopdracht uitgerold. Het blijkt dat de hoofddirectie ook geen goed voorbeeld stelt doordat ze zelf veel te weinig tijd met hun middenmanagers doorbrengen terwijl dit ten dele hun 'afnemers' zijn".

Hij heeft duurzame relaties met de organisaties die hem inhuren, als hij geen training geeft, belt hij eens per half jaar om te informeren hoe het loopt. Als een organisatie heeft bepaald wat er zou moeten gebeuren, kan hij per half jaar meten hoe het ervoor staat en meedenken over hoe het komt:

- *de managers kunnen of willen niet coachend leidinggeven*
- *de inrichting van de organisatie laat nauwelijks zelfsturing door medewerkers toe*
- *je verwacht te veel van medewerkers*
- *je maakt niet op een goede manier afspraken met elkaar*

"Door hoger en lager management samen in een training te zetten denken ze er hetzelfde over en ervaren allemaal hoe lastig of makkelijk coachend leidinggeven is. Het hoger management zou daarna dus het middenmanagement ook moeten kunnen coachen (zoals die weer hun medewerkers). Dit werkt niet altijd zo. Ze nemen er te weinig tijd voor".

"Het meten van het resultaat van de training coachen leidinggeven gebeurt door middel van 360 graden feedback-vragenlijsten uit te zetten bij collega managers, hoger management en medewerkers over het zichtbare gedrag van de managers. De uitslag is een aanleiding om met elkaar in gesprek te gaan en te praten over verschillen in perceptie. Wanneer dan blijkt dat er iets nog niet goed gaat (bijv open vragen stellen) dan kan de manager zelf kiezen of hij hier wat aan wil doe en zo ja wat dan. Ik begeleid wel de uitvoering van de 360 feedback maar bemoei me niet met de uitkomst ervan omdat ik dit de verantwoordelijkheid van de organisatie en het management zelf vind en ze vooral niet van mij afhankelijk wil maken".

Zijn training en vervolgacties leiden tot een langzame cultuuromslag, de medewerkers gaan anders naar hun managers kijken en ontwikkelen zich meer, maken zelf meer keuzes en beslissingen. Dit duurt wel drie - vijf jaar. Hij vindt dat coachend leidinggeven overal voor te gebruiken is en heeft zelf de ambitie om via het begeleiden van de directie van een gemeente uiteindelijk hen zoveel vertrouwen te geven dat ze coaching gebruiken om de wethouder te beïnvloeden. "De gestage druppel holt de steen. Ik wil ervoor zorgen dat de directie zoveel vertrouwen in

coachen krijgt dat ze tegen de wethouder zegt: “Wat jij eist kan gewoon niet!” Dus vanuit beneden invloed uitoefenen naar boven door signalen af te geven en aan te spreken op wat niet kan”.

4.2.6 Meesterschap in management

Quinn (1998) vindt dat de vraag naar wat een effectieve managers is, te veel blijft steken in het zoeken naar één rationele logica. Hij ziet meer heil in het onderzoeken van “*de dynamische, paradoxale en concurrerende krachten die ons beletten systemen te creëren waarin uitmuntend wordt gepresteerd*”(Quinn, 1998, p 6). Hetgeen volgens hem niet wegneemt dat effectieve managers rationeel zijn maar dan wel op een ‘uiterst dynamische en complexe manier’.

Zijn visie op management volgt uit zijn visie op organisaties (in Quinn, O’Neill & St.Clair, 2000). Hij ziet de organisatie als een systeem waarin concurrerende waarden de essentie vormen. De manager zal, als bestuurder van de organisatie, zich moeten bekwamen in het omgaan met tegenstellingen. Hij moet diverse vormen van logica kunnen aanwenden, niet alleen achtereenvolgend maar ook tegelijkertijd verschillende perspectieven kunnen hanteren en daarmee soms twee tegenstrijdige concepten nastreven. Quinn noemt dit ‘paradoxale dynamiek die de essentie is van meesterschap in management’.

Deze meestermanagers hanteren bijvoorbeeld een combinatie van oude en nieuwe managementfilosofieën, namelijk doelgericht, statisch, entropisch oftewel transactioneel volgens Burns (1978, in Quinn, 1998) versus dynamisch, generatief en holistisch oftewel transformationeel bij Burns. Bij de oude filosofie ligt de nadruk op doelgerichtheid bij de nieuwe filosofieën meer op het holistische aspect. Volgens Quinn kunnen beide filosofieën positief uitpakken maar hebben zij het meeste resultaat als ze samen gehanteerd worden.

Organisaties zijn dynamisch en naarmate iemand opklimt in de organisatie worden dingen steeds minder concreet en voorspelbaar. Hiervoor in de plaats komen ambiguïteit, verandering en tegenstrijdigheden. Volgens Quinn moet de manager geregeld complexe beslissingen nemen waarbij hij vaak moet kiezen tussen goed en goed of tussen twee negatieve opties in plaats van tussen goed en kwaad. Wanneer er geschikte informatie voorhanden is zal een manager gestructureerd en analytisch te werk gaan. Wanneer die informatie er onvoldoende is (zoals zeer vaak voorkomt), richt hij zich op andere signalen, hanteert een ander (meer intuïtief en flexibel) kader, kijkt naar het individu of bekijkt de taak als geheel (Quinn, 1998).

4.2.7 Onderzoek naar managementprestaties

Streufert & Swezey (1986, in Quinn, 1998) onderzochten managementprestaties en stellen dat het denkproces van managers een grote rol speelt en dat het draait om cognitieve complexiteit. Hieronder een korte weergave van hun visie op complexiteit. Zeer complexe individuen blijken effectievere managers te zijn. Cognitieve complexiteit gaat over de manier waarop iemand nadenkt over een onderwerp, welke integratie- en differentiatieprocessen hij hanteert. Differentiatie betreft het gebruik van verschillende dimensies. Integratie gaat over de relaties tussen die dimensies. Hoe meer dimensies en relaties, hoe groter de cognitieve complexiteit. Integratie kan hiërarchisch of flexibel zijn. Hiërarchische integratie gaat uit van vaste relaties tussen dimensies en dienovereenkomstige gevolgen van prikkels. Flexibele integratie gaat uit van gevarieerde, veranderende relaties tussen dimensies. Beide soorten relaties komen voor (Streufert & Swezey, 1986, in Quinn, 1998).

Streufert & Swezey voert ter illustratie het voorbeeld van de voetballer op. Een voetballer kan je beoordelen op de dimensies goed-slecht, snel-langzaam, actief-passief of sterk-zwak. Dit levert een vierdimensionaal beeld op dat de meeste mensen niet zullen hebben. Men kijkt meestal ongedifferentieerd en zal bijvoorbeeld zeggen: die voetballer speelt slecht. De trainer van het voetbalelftal zal wel de vier dimensies hanteren bij zijn beoordeling van de voetballer, hij denkt dus complexer (Streufert & Swezey, 1986 in Quinn, 1998).

Om uitmuntend te kunnen functioneren moet de manager volgens Quinn voortdurend veranderen (zich aanpassen) zodat hij binnen de dynamische transformatiecyclus beweegt. De transformatiecyclus heeft de volgende fases:

- a. initiatieffase
- b. onzekerheidsfase
- c. transformatiefase
- d. routinematigheidsfase

Daarnaast heeft de manager gunstige omstandigheden nodig om uitmuntende prestaties te genereren. Bovendien lukt uitmuntend zijn maar tijdelijk, na transformatie volgt immers routine. Dit betekent volgens Quinn dat je anders tegen management moet aankijken en soms rationele uitmuntendheid moet nastreven om daarna de rationaliteit en controle te laten varen en om te gaan met risico's en te vertrouwen op intuïtie, of uit de uitmuntendheid inzicht verwerven en dat omzetten in routine. Meesterschap op topmanagementniveau betekent dan

ook constant kunnen schakelen tussen rationaliteit en intuïtie en buiten de eigen referentiekaders leren kijken (Quinn, 1998).

De conclusie van dit alles is dat de manager - wil hij effectief zijn - aan vergaande eisen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling moet voldoen. Hij moet zich voortdurend aanpassen en snel schakelen tussen de verschillende fases van de transformatiecyclus. Het zijn veelomvattende eisen die aan managers worden gesteld.

4.3 Management bij de overheid

In dit deel wordt kort stilgestaan bij de organisatiecontext waarin de overheidsmanager moet functioneren en wordt vervolgens uitgebreider gekeken naar de soorten van management die zijn te onderscheiden binnen de overheid.

4.3.1 Organisatiecontext

Volgens Noordegraaf (2004) staat de overheid voor complexe en paradoxale opgaven. In deze paragraaf wordt zijn visie op het management bij de overheid samengevat. Hij stelt dat er hoge verwachtingen zijn van het overheidsingrijpen terwijl dit ingrijpen tegelijkertijd zeer moeilijk blijkt omdat er een collectieve aanpak voor nodig is. En deze collectieve aanpak is lastig te realiseren door de huidige maatschappelijke condities zoals geïndividualiseerde en eigenwijze burgers, machtige bedrijven en de centrale maar diffuse rol van kennis in de samenleving. Daarnaast hebben diverse incidenten en crisisverschijnselen (waaronder de Bijlmerramp, mond en klauwzeer en de gekke koeienziekte en 9-11) “gezorgd voor een klimaat waarin van de overheid meer resultaten, lagere prijzen, beter kwaliteit, minder verkokering en pro actieve aanpakken wordt gevraagd” (Noordegraaf, 2004, p 22). De klachten over de kloof tussen beleid en uitvoering zijn aangewakkerd en de roep om een culturele verandering binnen de overheid is versterkt. Het gevoel dat de dingen anders moeten bestaan volgens Noordegraaf al sinds de jaren tachtig en is internationaal wijd verbreid.

Noordegraaf noemt dit probleem de interventiefuik: *“Er moet veel, maar er kan weinig. Collectief handelen is nodig maar de mogelijkheden van collectief handelen zijn beperkt. De verwachtingen zijn hoog maar nauwelijks waar te maken”* (Noordegraaf, 2004, p 24).

Hij stelt vervolgens vast dat deze interventiefuik ertoe leidt dat er in de onderzoeken naar het functioneren van de overheid steeds meer aandacht komt voor de kwaliteit van het management.

*“Los van de beleidsinhoud gaat het er meer dan ooit om dat de juiste mensen betrokken worden, dat efficiënt en goed georganiseerd wordt, dat draagvlak wordt gecreëerd, dat coalities worden gesloten, dat de juiste experts worden ingeschakeld, dat organisaties gemotiveerd zijn, dat snel op nieuwe omstandigheden wordt ingespeeld, dat nieuwe kennis wordt verzameld en verspreid, dat de aandacht van de media wordt getrokken en ga zo maar door. Beleidsingrepen en bestuurlijke interventies spreken nauwelijks voor zichzelf; **politiek, bestuur en beleid moeten gemanaged worden** (Noordegraaf, 2004, p 25, vetschrift Noordegraaf)”.*

Dat ook de politiek aandacht heeft voor het management en organisatievernieuwing van de rijksdienst blijkt uit feit dat het ook aan de orde komt in regeerakkoorden. Volgens het hoofdlijnenakkoord van het kabinet CDA-VVD-D66 2003 moeten ‘effectiviteit, slagkracht en ‘luisterend’ vermogen van de overheid worden vergroot. Een takenoperatie waarin regelgeving, stand beleid en organisatie van de rijksdienst ter hand worden genomen, is nodig’, geciteerd in Noordegraaf (2004).

4.3.2 Soorten publieke managers

Noordegraaf (2004) constateert dus dat publiek management steeds belangrijker is geworden als gevolg van de interventiefuik. Onder publieke managers worden hier verstaan de leidinggevendenden in het publieke domein. Hij stelt dat er vele inzichten en theorieën zijn ontwikkeld om publiek management inhoud en vorm te geven maar dat deze inzichten vaak niet waardevol zijn. *Het gaat er volgens hem om dat publieke managers zelf moeten zorgen dat zij op passende wijze managen in een specifieke setting en hiervoor de goede instrumenten gebruiken [cursivering SvdM]*. Hij noemt dat professioneel gedrag van de overheidsmanager. Hiermee ligt er dus een grote verantwoordelijkheid bij de overheidsmanager om zelf te bepalen en te ondervinden wat een passende manier van managen is en om zelf managementinstrumenten te kiezen. Zonder dat hiervoor veel theoretische houvast wordt geboden.

In onderstaande paragraaf wordt Noordegraafs analyse van overheidsmanagement samengevat en volgt een impressie van zijn indeling in soorten publieke managers. Hij stelt dat binnen de publieke sector op sommige plekken heel goed bedrijfsmatig en bedrijfseconomisch gewerkt kan worden maar niet overal. De toepassing van managementinzichten moet gedifferentieerd worden en rekening houden met: a. de aard van de issues die wordt aangepakt, b. de instituties die organisaties, beleid en managers omgeven en c. zij moet leiden tot de inzet van passende instrumenten. *“Issues en instituties samen creëren*

managementsettings; binnen settings worden instrumenten ingezet en toegepast, vooral door publieke managers en binnen settings wordt door de inzet van instrumenten publiek management gerealiseerd” (Noordegraaf, 2004, p 31).

Managementbenaderingen moeten altijd worden vertaald en de instrumenten moeten door de dagelijkse praktijk tot leven worden gebracht, stelt Noordegraaf (2004). Hij wijst op de huidige neiging om managementmodellen en ‘best practices’ die gepromoot worden in managementliteratuur, over te nemen. Deze modellen zijn echter statisch en atemporeel terwijl hij juist vaststelt dat de praktijk beweeglijk en temporeel is, en dat de manager zal ervaren dat hij slechts stap-voor-stap vorderingen kan boeken. Noordegraaf voegt hier aan toe dat het *“uiteindelijk de publieke managers zijn die publiek management tot leven brengen”* (cursivering Noordegraaf, 2004, p 108). Hieruit komt opnieuw naar voren dat de publieke manager vooral zelf zijn werkwijze en zijn managementstijl moet vormgeven.

Noordegraaf noemt vijf soorten publieke organisaties namelijk; beleidsvormende organen, uitvoerende organen, toezichthoudende organen, adviserende organen en ondersteunende organen. De managers die voor deze scriptie geïnterviewd zijn, werken allen bij de eerste twee soorten organisaties. Beleidsvormende organen maken beleid dat via wetten, subsidieregelingen of circulaire neerslaat. Uitvoerende organen voeren bestaand beleid uit, leveren producten of diensten, passen regels toe, vaardigen beschikkingen uit of kennen geld toe binnen de wettelijke kaders die hiervoor gesteld zijn (Noordegraaf, 2004).

Noordegraaf presenteert drie soorten publieke managers - die alle drie geïnterviewd zijn voor deze scriptie - te weten:

- publieke topmanagers die de eindverantwoordelijkheid dragen voor hun organisatie en die uiteenlopende contexten moeten verbinden,
- publieke lijnmanagers die verantwoordelijk zijn voor een organisatieonderdeel, project of programma en
- publieke stafmanagers die verantwoordelijk zijn voor het managen van stafafdelingen met als taken personeel, informatie, huisvesting, etc.

Uit het onderzoek naar publieke managers (dat nieuwe handelingsperspectieven moet bieden voor managers) komt volgens Noordegraaf de persoon van de publieke manager naar voren als *“een krachtige figuur die de touwtjes in handen heeft. Dit beeld berust op een besef dat publieke organisaties (moeten) veranderen en het gevoel dat er behoefte aan nieuwe, inspirerende management aanpakken is”* (Noordegraaf, 2004, p 119). Hij noemt dit: ‘de publieke manager aan het stuur’ en stelt dat daarnaast het beeld bestaat van ‘de publieke manager onder vuur’. Het laatste beeld komt volgens hem veel dichterbij de feitelijke situatie

van de leidinggevende bij de overheid omdat gestart wordt bij de vraag wat publieke managers feitelijk doen en duidelijk wordt welke worstelingen managers doormaken om greep op de complexiteit van hun werk te krijgen.

4.3.3 Typering van overheidsmanagers

Vervolgens vraagt Noordegraaf zich af of een evenwichtige benadering van publiek management kan worden gecombineerd met concrete uitspraken over hoe publieke managers kunnen en moeten managen. Voor hem is hierbij vooral de managementsetting richtinggevend. Naarmate issues eenvoudiger en institutioneel overzichtelijk zijn, kunnen managers aan het stuur staan. Wanneer dit niet opgaat liggen de managers meer onder vuur. Hij geeft een typering van publieke managers die gaat van bedrijfsmanager (aan het stuur) via organisatiemanager en beleidsmanager naar politieke manager (onder vuur). Als afsluiting van deze toelichting op management bij de overheid volgt hier een korte weergave van de typering van Noordegraaf (2004) in vier types publieke managers:

1. **Bedrijfsmanager;** de nadruk ligt op kostenbewust en kwaliteitsgericht opereren. Politiek, burgers en bedrijven verlangen waar voor hun geld en eisen dat de overheid soepel opereert. Dit is echter slechts zeer beperkt mogelijk. De meeste issues en institutionele settings lenen zich niet voor bedrijfsmanagement omdat dit meetbaarheid, overzichtelijkheid en ‘niet al te veel gedoe’ vereist hetgeen atypische condities zijn in het openbaar bestuur. Daarom zal bedrijfsmanagement in de politieke setting slechts een marginale rol kunnen spelen al blijft het wel belangrijk om aandacht te houden voor effectiviteit, kwaliteit en innovatie.
2. **Organisatiemanager;** de nadruk ligt op de complexiteit van de organisatie en het feit dat de organisatie zich moet aanpassen aan de omgeving. Mensen, middelen, doelen, acties en kennis moeten voortdurend op elkaar worden afgestemd door ze professioneel te organiseren. Organisatiemanagement past vooral bij kennisintensieve organisaties waarbij politieke of ideologische strijdigheid geen rol speelt.
3. **Beleidsmanager;** hier gaat het vooral om het beheersbaar maken van de ‘strijd om beleid’, dus de beleidsissues die gepaard gaan met intensieve verschillen van mening (bijvoorbeeld euthanasie of de aanleg van een weg). Controverses komen steeds vaker voor in de huidige maatschappij en beleidsmanagement richt zich erop om uiteindelijk toch dingen voor elkaar te krijgen. Waarden, belangen en interpretaties zijn hier belangrijker dan feiten, onderzoek en analyse. Beleidsmanagement past bij ambigue issues en een institutionele context die sterk vermaatschappelijkt en gefragmenteerd is.

4. Politieke manager; deze vorm van management richt zich op het organiseren en managen van het politieke in een politieke setting. Het gaat om het politieke spel waarbij strijdige waarden worden afgewogen door politici onder invloed van de media. Het past bij zeer politieke issues die risicovol zijn en incidenteel om politieke aandacht vragen. In de institutionele context zijn politici en media actief en zijn instituties omstreden (Noordegraaf, 2004).

Noordegraaf stelt dat goede publieke managers:

“vooral professioneel zijn in die zin dat zij over drie professionele competenties beschikken waardoor ze in staat zijn om: in een bepaalde setting juist te handelen (adaptief vermogen), de karakteristieke, dagelijkse informationele ritmiek van het werk te gebruiken om dingen voor elkaar te krijgen (interpretatief vermogen), en hun handelen te verbinden met het publieke domein (verbindend vermogen)”
(Noordegraaf, 2004, p 355.)

4.3.4 Cultuurverandering bij de overheid

De ministeries hebben van het kabinet de opdracht gekregen om beter te gaan werken tegen lagere kosten, hetgeen volgens Nout (2005) voornamelijk heeft geresulteerd in allerlei departementale acties die cultuurverandering nastreven. Er moet professioneler en minder bureaucratisch gewerkt worden en de dienstverlening (naar de politieke top en de samenleving, SvdM) moet beter. Voor een artikel in een overheidsmagazine inventariseerde Nout de verschillende veranderprojecten en kwam tot de conclusie dat elk departement een suggestieve benadering kiest en daarmee vergelijkbare doelen nastreeft namelijk: *“De ambtenaar moet resultaatgericht zijn, zich bewust zijn van de omgeving en lol hebben in zijn werk”* (Nout, 2005, p 20).

Betrokkenen van ministeries verzekerden Nout dat het niet gaat om een ‘softe’ aangelegenheid maar dat de gewenste cultuur makkelijk vertaald kan worden in competenties van medewerkers. De commissie Cultuur en Werkwijze (voortvloeiend uit het actieprogramma Andere Overheid) is aan de slag gegaan met dingen die binnen de eigen ministeries zijn vastgelopen, en dat komt dan meestal door verkokering. De commissie wil vooral door voorbeeldgedrag (onder het motto van ‘Gewoon doen !’) de gewenste cultuurverandering stimuleren (Nout, 2005).

Managers en coaches krijgen ook te maken met deze gewenste cultuurverandering en de daaruit voortvloeiende veranderprogramma's of reorganisaties. Zie hiervoor de interviews bij H 7.2.2 waaruit blijkt dat managers het er soms moeilijk mee hebben en dat coaching wordt aangereikt door de organisatie om managers te ondersteunen. Of dat managers in individueel aangevraagde coachingstrajecten het omgaan met veranderingen aan de orde stellen.

4.3.5 De rijksoverheid en coaching

Coaching is extern vorm te geven maar ook binnen een organisatie. Zo bestaat binnen de overheid bestaat InterCoach, een interdepartementaal project voor en door leidinggevendenden bij de rijksoverheid. Het is een netwerk van overheidsdirecteuren, coaches en docenten (ondersteund door een projectbureau). Het doel van InterCoach is de kwaliteit van leidinggeven te verbeteren en dit gebeurt door overheidsmanagers op te leiden tot interne coach, hen van informatie over coaching te voorzien en hen door collega's te laten coachen (zie bijlage 6 voor meer informatie over InterCoach). Twee geïnterviewde managers zijn gecoached door een InterCoach en er is één InterCoach geïnterviewd.

Dijkstra voerde als directeur van InterCoach de redactie over een boek dat gaat over het coachen bij de overheid. Zij schetst het volgende beeld van de overheidsorganisatie:

“Over de organisatie van je werk als leidinggevende en als directie heb je bij de overheid maar in heel beperkte mate iets te zeggen. De overheid is een hiërarchische organisatie en een niet-ambtelijke top heeft de leiding : heel direct, heel concreet en heel gedetailleerd. ‘U zorgt er maar voor dat die notie, met de strekking zoals juist door mij is aangegeven, dan en dan klaar is. U zorgt er maar voor dat het gebeurt zoals ik dat zeg.’ Er is sprak van een voortdurende spanning tussen de eigen werkplanning en de structurele lange termijnproblemen aan de ene kant en de politieke korte termijngrillen aan de andere kant. Niet voor niets wordt er gesproken over ‘brandjes blussen’.”(Dijkstra, 2002, p25).

Dijkstra signaleert een constante spanning tussen de beleidsinhoudelijke kant van het werk en de zorg voor het personeel waarbij de beleidsinhoud meestal hogere prioriteit krijgt. Dit gaat ten koste van aandacht en tijd voor personeelsbeleid. Daarnaast wordt de structuur van het werk ook bepaald door de organisatie van werk en besluitvorming van de politiek. Dit betekent dat de organisatie van het ambtelijke werk, de organisatie van het politieke werk (waaronder de wekelijkse ministerraad) volgt (Dijkstra, 2002). De genoemde spanning tussen beleidsinhoud en proces- en peoplemanagement, komt terug in de interviews en wordt ook geconstateerd door de ABD.

De ambtenaar wordt volgens Dijkstra geacht loyaal aan de uitvoering van publieke taken te werken anderzijds verwacht men een meer ondernemende houding, een eigen visie en netwerken. Ambtenaren mengen zich vaker in het maatschappelijke debat maar dat blijkt toch weer niet de bedoeling te zijn omdat ze hierbij soms de politici voor de voeten lopen. Binnen de ambtelijke en de politieke wereld gelden verschillende mores en terwijl de ambtelijke wereld in beweging is, verandert de werkwijze in de politieke cultuur niet. Het blijkt dat ambtenaren toch niet naar buiten mogen treden en vervolgens risico's gaan mijden (Dijkstra, 2002).

4.3.6 De overheidsmanager volgens de ABD

De Algemene Bestuursdienst (ABD) is in 1995 opgericht om de kwaliteit van het management in de top van de rijksoverheid te bevorderen. In deze paragraaf volgt een korte toelichting op het doel en de doelgroep van de ABD zoals weergegeven op de site (ABD, gd).

Bureau ABD werd in het leven geroepen om ABD-leden te begeleiden in hun loopbaan en om managementontwikkelingsbeleid voor de top te op te stellen. De bevordering van mobiliteit van de managers was de belangrijkste pijler, vanuit de visie dat de *'perfect match'* tussen manager en organisatie nodig is maar dat deze match in de loop van de tijd kan wijzigen. Een verandering op het goede moment draagt bij aan de ontwikkeling van de individuele manager en van het organisatieonderdeel, en bovendien aan de ontwikkeling van het rijksoverheid als geheel (ABD, gd).

Sinds 1998 is de ABD doelgroep uitgebreid, aan de oorspronkelijke doelgroep van 350 managers in de hoogste drie functieschalen (salarisschaal 19, 18 en 17) werden managers in schalen 16 en 15 toegevoegd. Dit betekent dat de ABD op dit moment bestaat uit de managementtop van de rijksoverheid zijnde de secretarissen-generaal (SG), directeuren-generaal (DG), inspecteurs-generaal en alle directeuren met integrale eindverantwoordelijkheid voor mensen en middelen. Bij elkaar zijn dat ongeveer 900 managers, verspreid over de ministeries. In opdracht van de politiek hebben de ABD-managers de ambtelijke leiding over de rijksoverheid: een concern dat met zo'n 110.000 medewerkers verantwoordelijk is in een breed spectrum van maatschappelijke ontwikkelingen, variërend van onderwijs tot volksgezondheid, van veiligheid tot natuurbehoud, en van energiebeheer tot werkgelegenheid.

Een leidinggevende rol in deze omgeving stelt volgens de ABD zeer hoge eisen aan de persoonlijke en professionele kwaliteiten van de managers. Daarom krijgen de permanente individuele ontwikkeling van ABD-managers en het aantrekken van nieuw managementtalent ruime aandacht. De ABD heeft zijn visie op managen en managers verwerkt in de

profielchets van de ABD-manager die hieronder ingekort is weergegeven. De profielchets van de ABD verbindt op abstract niveau dat wat de ABD managers met elkaar gemeen hebben. Op functieniveau zijn geheel eigen, op de functie georiënteerde, accenten aan de orde en varieert de nadruk op sommige algemene aspecten (ABD, gd)

4.3.7 Profielchets ABD-manager

Hieronder volgt een samenvatting van de profielchets van de ABD-managers zoals gepresenteerd op de internetsite (ABD, gd) (zie bijlage 5 voor het bijbehorende competentieprofiel). Kenmerkend voor de ABD-manager is het vermogen om in spanningsvelden de juiste keuzes te maken en richting te geven. De drie belangrijkste spanningsvelden waarin de ABD-manager acteert zijn:

- A. Het spanningsveld tussen inspirerend leiderschap en inhoudelijke sturing in een politiek/bestuurlijke context. De ABD-manager is toegewijd aan de publieke zaak. Hij streeft naar samenwerking en het bereiken van gezamenlijke resultaten, waarbij het belang meestal breder is dan dat van de eigen organisatie. De ABD-manager is gericht op het samenbinden van mensen en in staat om, afhankelijk van de situatie, te variëren in leiderschapsstijl. Hij delegeert, geeft richting en stelt waar nodig grenzen, stimuleert en motiveert medewerkers door hen verantwoordelijkheid te geven en vertrouwen en waardering in hen uit te spreken en beschouwt zijn mensen als continue bron van vernieuwing. Tevens controleert hij de voortgang en geeft waar nodig taakgerichte opdrachten. De ABD-manager heeft een inspirerende visie, ontwikkelt een doeltreffende strategie, toont maatschappelijke betrokkenheid, is besluitvaardig en gedraagt zich integer en consistent. Hij heeft gevoel voor consensus en oog voor heldere communicatie. Hij is zich bewust van het feit dat sturing op de inhoud verbonden is met de politiek/bestuurlijke context en niet los staat van aandacht voor mensen.
- B. Het spanningsveld tussen ruimte geven en normeren. Dit spanningsveld uit zich enerzijds in de rol van de ABD-manager als baas van een groep medewerkers en anderzijds in de rol van de ABD-manager bij het rijk. Samenwerken met andere departementen, andere bestuurslagen en maatschappelijke instellingen en groeperingen is een natuurlijke neiging. Daarbij weet hij een goede balans te vinden tussen het ruimte geven aan maatschappelijke initiatieven en het geven van richting of normering. Zowel de maatschappelijke als internationale context van vraagstukken,

doen een beroep op de netwerkvaardigheden van de ABD-manager. Het netwerk en de eigen (inhoudelijke) kennis ondersteunen zijn oordeelsvorming.

C. Het spanningsveld tussen werkdruk en persoonlijke ontwikkeling.

De ABD-manager is zich bewust van het feit dat de dagelijkse 'workload' en de politieke waan van de dag kunnen botsen met de ruimte die nodig is voor zelfontwikkeling (zowel voor hem zelf als zijn medewerkers). Hij weet een goede balans te vinden tussen privé en werk en neemt op tijd de ruimte voor zelfeducatie, reflectie en verdieping om zo nieuwe wegen en oplossingen te vinden voor de ontwikkelingen in de maatschappij. Hij is hierbij een voorbeeld voor zijn medewerkers (ABD, gd).

4.3.8 Kritiek op ABD managers

Ter gelegenheid van het naderende tien jarige bestaan van de ABD liep een journalist van NRC Handelsblad drie maanden mee bij de ABD om te kijken hoe het ervoor staat met de ABD-managers. Hieronder volgt een weergave van enkele opvallende observaties en conclusies uit het artikel. Een centrale vraag was hoe topambtenaren denken over hun nieuwe rol als oplossingsgerichte managers die niet meer over specifieke inhoudelijke kennis zouden moeten beschikken (Oostveen, 2004).

Onder het mom van modernisering en om de verkokering te doorbreken, heeft de ABD zich volgens Oostveen vooral gericht op de ontwikkeling van de managementkwaliteiten van de overheidsmanagers en is inhoudelijke kennis van beleid secundair, zo niet nog minder belangrijk geworden. De ABD werd opgericht om de kwaliteit, professionaliteit en integriteit van de topambtenaar te waarborgen. Er moest meer worden samengewerkt, men had behoefte aan bruggenbouwers. Functiewisseling werd het middel dat dit moest bewerkstelligen.

Topambtenaren moesten meer generalist worden in plaats van inhoudelijke specialist. Er is hierop allerlei kritiek vanuit de ambtelijk wereld en ook daarbuiten. Zo wordt door externe adviseur Kuyper (in Oostveen, 2004) gesteld dat de ambtenaar nu teveel vastzit in het conceptuele kader van de bedrijfskunde en dat het bestuurlijke aspect van de overheid wordt veronachtzaamd. De huidige soepele ambtelijke manager zou vooral beter passen bij de 'opportunistische' politici. Voormalig SG Pans beaamt dat de ABD het vooral politici makkelijk moest maken om topambtenaren te benoemen en weg te sturen. Hij stelt dat er nooit bewust is gekozen om voortaan algemene managers te kiezen. Andere kritiek is dat er van wordt uitgegaan dat feitenkennis zonder inzicht tot oordeelsvorming zou leiden. Dit klopt niet en het verkrijgen van inzicht kost tijd en die tijd krijgt de manager niet als hij te snel van

functie wisselt. Het bedrijfsleven (Shell, Ahold) heeft ook een tijdje gekozen voor generalistische managers maar is hier van teruggekomen na diverse ‘bedrijfsongelukken’ en fraudes (Oostveen, 2004).

Weck (DG van de ABD) stelt dat vooral de drie fases van de beleidscyclus (pionieren, beleid maken en consolideren) bepalend zijn, elke fase vraagt om andere kwaliteiten van managers. Ook daar is kritiek op. Het zou het effect hebben dat de men niet de resultaten van zijn eigen werk aanschouwt omdat er dan al gerouleerd is. Hierdoor zou niemand zich voor het uiteindelijke resultaat verantwoordelijk voelen aldus voormalig SG Pans. Hij zegt dat er bovendien het risico aanleeft dat er snel iets bedacht wordt om minister en Kamer te behagen terwijl het vervolgens niet uitvoerbaar blijkt te zijn. Hij geeft het voorbeeld van het Vuurwerkbesluit dat na de vuurwerkcramp in Enschede werd genomen. Dit besluit bleek onuitvoerbaar te zijn.

Een andere wens van de overheid is om minder externe organisatieadviseurs en consultants in te huren, de manager nieuwe stijl moet zelf kunnen voorzien in de behoefte aan onafhankelijk management. Het blijkt dat er slechts een paar topambtenaren zijn die zich heel snel meester kunnen maken van een nieuw beleidsterrein. Zij worden bestempeld als witte raven, de rest heeft er aanzienlijk meer moeite mee. Het om de vier of vijf jaar rouleren werkt dus lang niet effectief voor iedereen. Politici vinden het niet altijd prettig om nieuwe topambtenaren te krijgen die inhoudelijk van niets weten. Minister Remkes vindt een maximale periode van zeven jaar een beter uitgangspunt. Maar hij uit dit nogal terughoudend uit angst een verkeerd signaal te geven over de mobiliteit van ambtenaren (Oostveen, 2004).

In het kader van het project Andere Overheid zijn allerlei vernieuwingsprogramma’s gestart (zie ook 4.3.4). Ambtenaren moeten zich volgens toenmalige minister De Graaf elke dag afvragen: “Wat heb ik vandaag voor de maatschappij gedaan ?” Terwijl topambtenaren “moeten beschikken over ondernemerschap, lef en de bereidheid hun nek uit te steken”. En niet te vergeten authenticiteit. Het laatste vanuit de gedachte dat je dicht bij jezelf moet staan om ‘in je kracht te staan’ en dat is weer nodig om goed te kunnen functioneren en te kunnen waarmaken wat je zegt, aldus de ABD.

Authenticiteit blijkt een controversieel begrip dat buiten de overheid vraagtekens oproept. Kuyper zegt authenticiteit juist een hindernis te vinden. De ambtenaar moet niet met zichzelf bezig zijn maar samenvallen met zijn functie om zo het bestaande machtsevenwicht in stand te houden. Maar macht is volgens Kuyper taboe verklaard sinds samenwerking voorop staat. Ambtenaren zelf hebben ook moeite met authentiek zijn. Een directeur zegt dat er vanouds een cultuur is van dienen, dit was de manier op hogerop te komen.

Bij het kandidatenprogramma van de ABD (voor managers die potentie hebben om tot de ABD-groep te gaan behoren) blijkt dat er niet meer zozeer geselecteerd wordt op beleidsinhoud maar meer op aandacht voor mensen en de gevoelskant. Socioloog Kees Schuyt neemt deel aan het programma (als raadslid van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid) om te spreken met kandidaten. Hij heeft moeite met de euforische stemming onder de deelnemers (terwijl net de graaicultuur op het ministerie van Onderwijs speelt), het feit dat iedereen zelfstandig ondernemer moet worden en de overmaat van aandacht voor innerlijke groei.

Negen kandidaten uiten later zelf kritiek in een manifest waarin zij stellen dat strategisch en manipulatief gedrag wordt bevordert doordat zij vooral targets moeten halen en hierdoor doelstellingen een eigen leven gaan leiden. Zo voldoet de politie vooral aan het schrijven van het afgesproken aantal processen verbaal in plaats van voor veiligheid te zorgen. En vindt het ziekenhuis het aantal operaties belangrijker dan de gezondheid van de patiënt. De negen wijten dit aan de mondigheid van de burger die de overheid alleen nog maar nodig heeft als er iets fout gaat. Ten eerste mag er niets fout gaan en als dit dan toch gebeurt moet de overheid bewijzen dat ze volgens het boekje heeft gehandeld. Hierdoor verschuift de aandacht naar het procedureel goed doen zonder te kijken naar of dat inhoudelijk juist is. De bedrijfsmatige cultuur van meten en scoren moet doorbroken worden omdat rekenmodellen de illusie van controle wekken terwijl controle bij sociale problemen niet opgaat, aldus de negen kandidaat-ABD-ers (in Oostveen, 2004).

4.3.8.1 Coaching van ABD-managers

Oostveen (2004) concludeert op basis van al deze kwesties dat het niet vreemd is dat topmanagers houvast zoeken. De ABD bemiddelt zo'n 25 keer per jaar bij het vinden van een coach voor topmanagers die deze houvast moet bieden (zie de interviewfragmenten van OG/ABD - in h 5 t/m 9 - die deze bemiddeling doet). Ter illustratie wordt een directeur opgevoerd die een coachingstraject van een jaar doorliep om rationeel en autoritair leidinggeven af te leren omdat hij daar niet meer mee wegkomt bij de aansturing van eigenwijze professionals. Volgens zijn coach is het kenmerkend voor de nieuwe topmanager dat hij bewust wordt dat de inhoud bijzaak is en hij zich vooral moet richten op de processen en het coachend leidinggeven. Een kwart van de 900 ABD-ers heeft ondertussen deelgenomen aan intervisie groepen van de ABD waar intercollegiale coaching centraal staat. Daarnaast wordt sinds kort een training aangeboden om 'de verbondenheid met jezelf' tot stand te brengen (Oostveen, 2004).

4.4 Coaching

In dit deel wordt het begrip coaching geïntroduceerd en komt aan de orde wat coaching is, hoe het gebruikt wordt voor managers en wat onderzoek zegt over de effecten van coaching.

4.4.1 De oorsprong van coaching

Executive coaching - toegepast als consultant interventie - heeft in de jaren negentig substantieel aandacht gekregen in de literatuur. Het wordt voorgesteld als een middel om executives te helpen hun prestaties te verbeteren en daarmee de prestaties van de hele organisatie. Onderzoek naar het daadwerkelijke effect is schaars volgens Kampa-Kokesch & Anderson (2001) en sommigen vragen zich af of coachen niet de zoveelste voorbijgaande managementtrend is. De ontstaansgeschiedenis van executive coaching is lastig te achterhalen. De meeste publicisten zijn het erover eens dat een algemener en vruchtbaar gebruik vrij recent is. Harris (1999 in Kampa-Kokesch & Anderson, 2001) stelt dat vanaf 1980 er meerdere professionele coaches, executives' s begeleidden op basis van kennis en techniek uit de organisatieontwikkeling en psychologie en dat er toen een voorzichtige start werd gemaakt met een beperkte standaardisatie van de dienstverlening. Sinds 1995 wordt er steeds meer over coaching gepubliceerd en zijn er ook beroepsorganisaties ontstaan. De standaardisatie is meer op gang gekomen maar zeker niet voltooid en de vraag naar executive coaching groeit jaarlijks (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001)

Coaching wordt in het bedrijfsleven, het onderwijs en in de sport gezien als een positieve en *'empowering'* strategie voor het ontwikkelen van prestaties en leiderschap en komt oorspronkelijk uit de VS. Whitterspoon & White (1996) stelt dat het engelse woord coach uit circa 1500, verwijst naar een specifiek voertuig. De oorspronkelijke betekenis van *'to coach'* is: een waardevol persoon van de plek waar hij zich bevindt te brengen naar de plek waar hij wil zijn. Coaching werd aanvankelijk gebruikt om sporters en artiesten die heel goed presteren, individueel te ondersteunen bij verdere groei terwijl standaardmethoden en voorbeelden van anderen ontbraken. Nu zie je volgens Whitterspoon & White (1996) dat topmanagers dezelfde aanpak vragen. Door de executive te helpen bij het vergroten van zijn effectiviteit, ondersteunt coaching de grote investering die een organisatie doet (in zijn managers).

4.4.2 Wat is coaching ?

Grant (2001) deed onderzoek om te komen tot een psychologische basis voor executive en/of lifecoaching. Hij beoogt een oplossingsgericht, cognitief-gedrags raamwerk te maken voor een psychologie van coaching en levert hiervoor in 2001 de aanzet die tot dan toe ontbrak. Hij omschrijft het doel van executive coaching (of life coaching dat hier verder buiten beschouwing blijft) als duurzaam cognitieve-, emotionele- en gedragsveranderingen veroorzaken die ondersteunend werken voor het bereiken van doelen en de verbetering van prestaties in de werksituatie (Grant, 2001).

Grant stuitte bij zijn literatuurstudie op een veelvoud definities van coaching waarbij elke definitie wel iets ontbeerde. In deze scriptie is ervoor gekozen om de definitie van Grant over te nemen; deze is namelijk wetenschappelijk onderbouwd, volledig, duidelijk en onderscheiden naar life coaching en werkgerelateerde coaching (al dan niet van executives). In Grant's definitie staan zelfsturing en ondersteuning van de coachee centraal en deze begrippen komen in alle publicaties over coaching terug. Grant formuleert zijn definitie, na te hebben gekeken wat coaching is en wat het niet is, in vergelijking met therapie, mentoring en training. Hieronder volgt verkort weergegeven de argumentatie waarmee Grant zijn definitie onderbouwt.

Om te beginnen stelt Grant dat coaching wel therapeutische trekjes heeft in de zin dat het streeft naar verbetering van individuele prestatie en levenservaring maar het onderscheidt zich heel duidelijk van psychotherapie. Klinische psychotherapie is vooral gericht op het herstellen van disfunctionaliteit, gebaseerd op een diagnostisch model waarbij de (gespecialiseerde) therapeut als deskundige vaststelt wat de zieke patiënt mankeert. Bij coaching gaat het om het verbeteren van prestaties van een suboptimaal functionerend iemand en niet om het behandelen van disfuncties. De coach en de therapeut hebben dus een verschillende populatie klanten en dit heeft onder andere tot gevolg dat de coach directer en uitdagender kan communiceren en zijn klant verantwoordelijk houdt voor zijn daden. Bovendien hebben coach en klant (ook coachee genoemd) een gelijkwaardige relatie (Grant, 2001).

Het verschil tussen een mentor en een coach zit volgens Grant in de relatie met de klant waarbij de mentor meestal hiërarchisch boven de ander zal staan, over meer kennis en ervaring beschikt over het onderwerp van de mentoring en dit overbrengt op de ander. De coach doet dit niet; hij stimuleert en ondersteunt het leren van zijn coachee en hij hoeft daarvoor zelf niet over de betreffende specifieke kennis te beschikken.

Bij training gaat het om het bijbrengen van specifieke kennis en vaardigheden die vervolgens in de werksituatie moeten worden toegepast, aldus Grant. Het programma van de training is van tevoren vastgelegd en de trainer bepaalt wat er gebeurt, de deelnemer moet zich aanpassen aan de training. Bij coaching is het juist de coachee die de agenda bepaalt, aangeeft waar hij op dat moment behoefte aan heeft en ook de doelen vaststelt. Soms zal een goed doorlopen training toch geen betere prestaties op de werkplek tot gevolg hebben. Een reden hiervoor is dat in training niet altijd intensief aandacht wordt besteed aan metacognitieve vaardigheden (de mogelijkheid om over eigen gedachten, gevoelens en gedrag na te denken) terwijl deze vaardigheden essentieel zijn voor het eigen maken van nieuwe vaardigheden (Carver & Scheier, 1998 in Grant, 2001). Bij coaching staan de metacognitieve vaardigheden juist centraal. Het blijkt dat een training gevolgd door een coachingstraject een veel groter rendement oplevert (Oliver, Bane and Kopelman, 1997 in Grant, 2001).

Grant stelt dat de principes die ten grondslag liggen aan effectief leren voor volwassenen - zoals de erkenning van de autonomie van de coachee, van zijn levenservaring en kennis en zijn vermogen om te reflecteren - een goede basis voor coaching zijn. **Zijn**

definitie van coaching wordt aldus:

“Werkgerelateerde coaching is een oplossingsgericht, resultaatgeoriënteerd, systematisch proces waarin de coach het verbeteren van werkprestaties, het zelfsturend leren en de persoonlijke ontwikkeling van de coachee ondersteunt. Life of personalcoaching is een oplossingsgericht, resultaatgeoriënteerd systematisch proces waarin de coach het verbeteren van levenservaring en prestaties op verschillende terreinen, het zelfsturend leren en de persoonlijke ontwikkeling van de coachee ondersteunt”(Grant, 2001, p. 8).

OG/ pSG : “Hoe definieer je coaching ? Het is afgeleid van het coachen in de sport, de coach speelt niet mee maar haalt het beste uit mensen naar voren, individueel maar vooral in het samenspel met anderen. Het is het begeleiden van (groepen van) individuen om het gewenste resultaat te behalen, het ligt daarom tegen management aan. Van buiten de directe werkomgeving kun je meer afstand houden. Personal coaching kan helpen om weer in evenwicht te komen”.

4.4.3 Onderzoek naar coaching

Grant onderzocht de coachingsliteratuur van 1938 tot 2001 (in 1937 was Gorby de eerste die de term coaching gebruikte in relatie tot de werksituatie) en vond maar weinig empirisch

onderzoek. De onderzoeken die hij vond vielen uiteen in casestudies, waarbij één gecoachte persoon wordt beschreven, en studies naar (kleine) groepen gecoachten. Het gaat hierbij om kwalitatief onderzoek. Hieronder worden de meest relevante onderzoeken die Grant beschrijft kort samengevat. Te beginnen met twee voorbeelden van casestudies.

1. Glaser (1958 in Grant, 2001) rapporteert over het coachingsproces van een president van een bedrijf waarbij het proces was gericht op een beter begrip van anderen en zichzelf, het afnemen van spanning en een algemene verbetering van teamspirit. De coaching bleek inderdaad te leiden tot meer begrip en verbeterde prestaties.

2. Pas in 1994 werd opnieuw onderzoek gedaan naar het effect van coaching, ditmaal bij makelaars. Strayer & Rossett (1994, in Grant 2001) concludeerde dat makelaars door coaching betere verkoopresultaten behaalden en meer tevreden waren over hun werk. Het coachingsprogramma was gebaseerd op cognitieve theorie en stimuleerde de metacognitieve vaardigheden. Het doel was omzetting van vaardigheden geleerd tijdens trainingen en coaching naar de dagelijkse verkooppraktijk te verzekeren. Er was aandacht voor gedragsvaardigheden (zoals het voortouw nemen, basis communicatie en verkoopvaardigheden) en cognitieve vaardigheden (zoals het omgaan met angst, afwijzing en het ontwikkelen van een positieve instelling).

Vervolgens vier voorbeelden van groepstudies:

1. Haines & Eachus (1995 in Grant, 2001) vergeleken het effect van zelfobservatie - op basis van video-opnames - met het effect van verbale coaching. Hierbij werd duidelijk dat de zelfobservatie de meeste verbetering van de prestaties opleverde omdat dit de meest duidelijke en precieze manier van feedback is. Dit werkt beter dan de verbale coaching die minder effectief was maar wel effect had.

2. Graham, Wedman & Garving-Kester (1994, in Grant, 2001) vroegen zich af wat een coach goed en effectief maakt. Het antwoord was: eerlijke, specifieke en inzicht biedende feedback geven, goed communiceren, duidelijke doelen stellen, het hele plaatje kunnen zien, nuttig advies geven en goed met mensen kunnen omgaan.

3. Er is een kwantitatief onderzoek van Olivero, Bane & Kopelman uit 1997 (in Grant, 2001) dat onderzocht welk effect coaching heeft op de omzetting van training in prestaties en productiviteit. Olivero et al. vond dat het toevoegen van executive coaching 88 % verbetering van de prestatie inhield tegenover een 22 % verbetering na alleen training zonder coaching. De productiviteit werd objectief vastgesteld op basis van volledig en tijdig verrichte taken. Dit is het eerste onderzoek dat kijkt naar de differentiële effecten van coaching en training.

4. Wageman (1997, in Grant, 2001) wijst in zijn studie op de beperkingen van coaching. Hij stelt dat goede coaching meer effect heeft op goed ontworpen teams dan op slecht ontworpen teams. Terwijl slechte coaching nadeliger werkt voor slecht ontworpen teams dan voor goed ontworpen teams. Hieruit komt naar voren dat coaching het meest effectief is binnen een goed functionerend geheel en zeker geen op zichzelf staand wondermiddel is.

4.4.3.1 Ontwikkelingsfase van coaching en coachinsonderzoek

Er zijn drie stadia in de ontwikkeling van psychologische procedures en modellen (Agars & Berkowitz, 1980, in Grant, 2001). Grant geeft aan dat coaching in de eerste fase zit, namelijk het toepassen van interventies op een specifieke populatie en het ontwikkelen en uitproberen van nieuwe benaderingen door creatieve coaches (de uitprobeerfase). De hierop volgende fase is het bestuderen van effecten; eerst bij case studies dan korte termijn effect bij groepen en vervolgens gerandomiseerd onderzoek bij groepen met vergelijkbare controlegroepen. Ook het coachingsonderzoek zit nog in de eerste fase. Deze scriptie is daar een voorbeeld van, voor een onderzoek uit fase twee of drie ontbraken de middelen en mogelijkheden.

OG/ABD: “Coaching wordt hopelijk in de toekomst uitkristallisering van echte kern coaching en behoefte aan een gesprekspartner. En het zou handig zijn als er een broer zus relatie met training ontstaat. Coaching leert hoe je zelf beter kunt handelen, dat kan in vaardigheden zitten (training) maar ook in hoe je denkt, zelfinzicht of emotionele huishouding. Bijvoorbeeld de vraag van een manager; ik kom over als een koele kikker maar zo zie ik mezelf helemaal niet.

- 1. trainingsvraag, wat is feedback, hoe geef ik dat , hoe vraag ik dat en hoe ontvang ik dat*
- 2. coachingsvraag; wanneer vraag je feedback, wat gebeurt er met mij als ik feedback krijg, hoe ervaar ik dat, de emotionele component, waarom pas ik feedback op een bepaalde manier toe in mijn werkstructuur.*

Soms moet je bij coaching ook de vaardigheden verhelderen, bijv over het hanteren van conflicten is theorie, om wat voor soort conflict gaat het wat zijn je opties daarin. Als je die theorie niet kent, kun je het ook niet toepassen. In een coachingstraject kan dat een onderdeel van het proces zijn, of je verwijst naar literatuur”.

4.4.4 Theoretische onderbouwing van coaching

Grant vond weinig publicaties over wat nu precies de theorie is waar coaching op steunt.

Omdat wat hij vond ook nog beperkt en onvolledig is komt hij zelf met een voorstel voor een theoretisch raamwerk voor cognitieve-gedragscoaching dat volgens hem in ieder geval moet behelzen:

- *“ Een empirisch gevalideerd model van verandering dat het coachingsproces ondersteunt;*
- *een zelfregulatie model dat een beeld schetst van de processen die inherent zijn aan zelfregulatie en het bepalen en behalen van doelen;*
- *een beeld van hoe gedrag, gedachten en gevoelens totstandkomen en interacteren en*
- *een beeld van hoe gedrag, gedachten en gevoelens kunnen worden veranderd om het bereiken van doelen te ondersteunen”.* (Grant, 2001, p 23)

4.4.5 Zelfregulatie

Het begrip zelfregulatie is een centraal begrip binnen coaching. Het verwijst volgens Grant naar het proces van het onder controle houden en aanpassen van eigen gedachten, gevoelens en gedrag en het beïnvloeden van de omgeving. In de volgende paragraaf wordt Grant visie weergegeven op zelfregulatie vanwege de centrale positie van dit begrip en de betekenis voor coaching.

Volgens Grant is menselijk gedrag een voortdurend proces van het stellen van doelen en hier naartoe of vandaan bewegen. Met het gebruiken van feedback die de coachee ontvangt kan hij dit proces sturen. *“De taak van de coach is de coachee te helpen met het reguleren en richten van inter- en intrapersonlijke bronnen om zo beter zijn doel te bereiken. De coach ondersteunt de coachee terwijl hij door de zelfregulatie cyclus beweegt”* (Grant, 2001, p 23). De hier genoemde bronnen zijn bijvoorbeeld de vaardigheden of karaktereigenschappen van de coachee en producten van zijn samenwerking met anderen. De zelfregulatiecyclus bestaat uit verschillende fases die elkaar in tijd overlappen:

- doel stellen
- actieplan ontwikkelen
- plan uitvoeren
- monitoren
- evalueren wat wel of niet succesvol is
- en doorgaan met wat werkt en veranderen wat niet effectief blijkt te zijn.

Door bewust met de verschillende fases uit de cyclus bezig te zijn, is het mogelijk het eigen gedrag te sturen en bij te stellen (Grant, 2001).

Doelen bepalen is de start en de basis om met succes zelfregulatie te kunnen toepassen. De doelen moeten specifiek en expliciet worden benoemd en door de coachee gezien worden als haalbaar en belangrijk. Om het effectief te laten zijn is er feedback nodig waarin de vooruitgang richting het doel zichtbaar wordt en op basis waarvan de planning wordt bijgehouden. Uit onderzoek van Locke (1996, in Grant, 2001) naar de coachingspraktijk blijkt dat coaches hun coachees moeten helpen om ‘uitdagende, aantrekkelijke, specifieke, realistische en termijngebonden doelen te stellen die eenvoudig geoperationaliseerd en verder ontwikkeld kunnen worden in actieplannen’.

Grant stelt dat de coach de coachee moet ondersteunen bij het realistisch plannen van doelen en bijbehorende acties. Vervolgens moet de planning in de gaten worden gehouden (monitoren) en geëvalueerd. Nadat er doelen zijn gesteld en de coachee hieraan heeft gewerkt moet er geëvalueerd worden of en hoe de gewenste veranderingen zijn bereikt. Zo’n evaluatie gebeurt met behulp van de metacognitieve processen van zelfmonitoring en zelfevaluatie. Metacognitie slaat op het denkproces over eigen gedachten, gevoelens en gedrag. Een coachee heeft zelfbewustzijn nodig om het metacognitieve denkproces te kunnen uitvoeren. Onder zelfbewustzijn valt het vermogen om aandacht te besteden aan aspecten van het ‘zelf’, de eigen ervaringen en het selectieproces dat de input en informatie selecteert (Grant, 2001).

4.4.6 De rol van zelfbewustzijn

Fenigstein, Scheier & Buss (1975, in Grant 2001) maken een onderscheid tussen persoonlijk en publiek zelfbewustzijn. Bij persoonlijk zelfbewustzijn gaat het om het vermogen van de coachee om zijn eigen gedachten en gevoelens te kennen. Bij publiek zelfbewustzijn gaat het om het algemene bewustzijn van de coachee van zichzelf als een sociaal object dat effect op anderen heeft. Beide soorten bewustzijn zijn van belang bij coaching. Het persoonlijke bewustzijn omdat dit het uitgangspunt is van de eigen mogelijkheden en beperkingen waarmee het coachingstraject start. Het hebben van een publiek zelfbewustzijn is de basis voor de coachee om zichzelf als functionaris in zijn werkomgeving voor te stellen. Om te kunnen functioneren in het coachingsproces moet de coachee kennis hebben over hoe hij functioneert in zijn organisatie, welke positie hij daarin heeft en welk effect zijn handelen heeft op anderen (collega’s, medewerkers en superieuren) in die organisatie en de klanten van de organisatie. De coachee moet deze kennis over zichzelf kunnen overbrengen op de coach. Het zal geregeld voorkomen dat bij het coachingsproces ook informatie van derden over het

functioneren van de coachee wordt gebruikt (bijvoorbeeld de uitkomst van 360-graden feedback). Dit neemt niet weg dat de coachee zelf ook een publiek bewustzijn moet hebben over zijn functioneren. Bij coaching wordt er vaak aan gewerkt om dit bewustzijn meer te ontwikkelen ten einde effectiever te kunnen zijn.

Wanneer de coachee aandacht op zijn 'zelf' kan richten, heeft hij volgens Grant een beter beeld van zijn standaarden en referentiewaarden waarmee hij zijn optreden evalueert. Coachee's met een groter zelfbewustzijn zouden daarom beter moeten presteren. Het verschil tussen veel en weinig zelfbewustzijn zou vooral moeten opvallen wanneer de standaarden voor de coachee saillant of van groot persoonlijk belang zijn (Grant, 2001). Dit wordt bevestigd door onderzoek waarin een grotere mate van zelfbewustzijn gerelateerd bleek te zijn met verkoopprestaties van verkopers voor wie verkoopprestaties van groot belang waren (Hollenbeck & Willams, 1987 in Grant 2001). Zelfbewustzijn wordt geassocieerd met uitgebreide en accurate zelfkennis. Grant waarschuwt echter ook voor de schaduwzijde van grote zelfbewustheid door te zeggen dat dit ook geassocieerd kan worden met pathologisch herkauwen en depressie (Trapnell & Campbell, 1999 in Grant, 2001).

De ontwikkeling van individueel privaat zelfbewustzijn door middel van coaching kan erg belangrijk zijn wanneer coaching is gericht op het verbeteren van interpersoonlijke vaardigheden, bijvoorbeeld bij leiderschapscoaching. De ontwikkeling van intra- en interpersoonlijke vaardigheden [hetgeen zeer veel voorkomt bij coaching, SvdM] kan namelijk beperkt worden door gering zelfbewustzijn of geringe interesse in de psychologische of emotionele aspecten van menselijke ervaring en interactie (Bar-On & Handley, 1999 in Grant, 2001). Church (1997 in Grant, 2001) ontdekte dat goed presterende managers in een organisatie significant meer zelfbewust waren dan de slecht presterende managers.

Coaching is gericht op het doelbewust totstandbrengen van verandering en moet zich dus baseren op een veranderingstheorie die de onderliggende psychologische mechanismes aangeeft en inzicht biedt in hoe je het beste de coachee kunt ondersteunen om bepaald gedrag aan te passen (Grant, 2001). Grant gebruikt *'The Transtheoretical Model'* (TTM) van Prochaska & DeClemente (1984, in Grant, 2001) (oorspronkelijk bedoeld voor verslavingsgedrag) om coaching van zo'n veranderingstheorie of-model te voorzien. TTM betekent voor de coachingspraktijk dat je niet elke coachee hetzelfde kunt benaderen maar eerst moet achterhalen (door middel van vragen) in welke fase van het veranderingsproces hij zich bevindt (zie voor een uitwerking van TTM bijlage 7).

C 1: “Introspectie is het moeilijkst voor managers. Doorkrijgen wat ze zelf inzetten. Ze willen controle houden vanuit onmacht, ze onderschatten van de eigen inbreng, de organisatie of de anderen hebben het gedaan”.

M 3: De coach stelde vragen in plaats van advies te geven en dat vond hij in het begin heel irritant. “Door al die vragen te stellen en mij zelf de antwoorden te laten zoeken over mijn gedrag en of ik het wel goed doe, wordt het heel persoonlijk. Het duurt wel lang voordat je weet waarom je iets doet en hoe je gedreven wordt. Maar als je dat weet, geeft het opluchting en energie en toen ging ik het ook leuk vinden”. Het vereist ook discipline, hij moest een formulier invullen over wat hij deed en hoe, dit ging wekelijks naar de coach, daarna volgde de telefonische afspraak.

OG ABD: “Als iemand komt met een vraag over tijdsbesteding, hij werkt bijvoorbeeld te veel thuis, kun je het hebben over timemanagement maar dat is te oppervlakkig, daar gaat het niet om. Training is vaardigheden leren zonder een proces, na de training is het afgelopen, je meet ook het proces niet in de werksituatie. Bij coaching ga je dieper, je gaat kijken waarom iemand zo met zijn tijd omgaat en niet alleen hoe ie met zijn tijd omgaat. Wat vind je nou echt belangrijk, de ladder afgaan naar beneden, wat heb je daar in geleerd vroeger. Dat dit nu meer gebeurt dan vroeger komt waarschijnlijk omdat er meer zicht is op de eigen mogelijkheden (o.a. door coaching”).

C 3: “Je moet iemand niet coachen wanneer hij niet kan reflecteren, alles bij de ander neerlegt en niet zijn eigen aandeel wil zien. Bijvoorbeeld iemand die door zijn baas wordt gestuurd als laatste kans. En er is een duidelijke grens wanneer te teveel persoonlijke problemen zijn. Ik heb nu zo’n manager, het is vraag of ik door moet gaan of moet stoppen omdat er persoonlijk momenteel te veel speelt. De intake leverde veel twijfels op die bij het eerste gesprek grotendeels weerlegd werden maar de tweede afspraak werd om zorgelijke redenen afgezegd. Soms heeft iemand ook therapie en doet daarnaast coaching, dan moet je heel goed afstemmen wat de coachee bij de één en wat hij bij de ander doet”.

4.4.7 Proces en procedure bij coaching

Deze paragraaf gaat in op de praktische kant van coaching. Het gaat hier om welke procedures er gevolgd worden en hoe het proces van een coachingstraject verloopt.

Molhuizen (1998, in Hoekstra 2001) onderscheidt het coachingsproces en de coachingsprocedure. Het proces slaat op de handelingen van de coach en de interacties met de

gecoachte tijdens het coachingstraject die ertoe leiden dat het doel van de coaching wordt bereikt. De procedure slaat op alle stappen die een coach zet tijdens het coachingstraject.

Molhuizen kwam tot de volgende standaard coachingsprocedure:

Stap 1: Eerste contact. Dit wordt gelegd in de vorm van een verzoek van de gecoachte of een derde persoon tijdens een trainingssessie, organisatie- ontwikkelings- of veranderingstraject.

Stap 2: Intakegesprek: dit vindt plaats tussen de coach en de gecoachte (soms in aanwezigheid van de opdrachtgevende organisatie). Bij de intake komen aan de orde de kennismaking, een inventarisatie van vooraf gevolgde persoonlijke ontwikkelingstrajecten, de coachingsvraag en kernonderwerpen, de formulering van persoonlijke doelstellingen, het benoemen van wederzijdse wensen en verwachtingen, methodiek of werkvorm, mogelijke knelpunten en belemmeringen tijdens coachingstraject, verheldering van de context, het scheppen van vertrouwen, het vaststellen van de duur van de coaching en de frequentie en locatie van de coachingsbijeenkomsten.

Stap 3: Opstellen werkdocument en contract. De coachee stelt een werkdocument op waarin hij aangeeft wat tijdens de intake is afgesproken. Het werkdocument vormt de basis van de coaching. De coach stelt een contract op waarin, naast bovengenoemde elementen, ook de kosten verwoord zijn. Zowel de opdrachtgever als de coachee ontvangen het contract.

Stap 4: Bespreken werkdocument en contract. Na overeenstemming wordt het contract ondertekend en kan de coaching starten.

Stap 5: De coachingsbijeenkomsten en acties. Het werkdocument wordt tijdens het coachingstraject in de gaten gehouden, gecheckt en geëvalueerd zodat coachee zelf controle krijgt over de voortgang en hiervoor ook de verantwoordelijkheid neemt. Tijdens de coachingsbijeenkomsten is de coach vrij in de keuzes voor de invulling van het traject, interventies en de coachingsinstrumenten.

Stap 6: Evaluatie. Dit bestaat uit een korte rapportage van zowel de coach als de coachee aan de opdrachtgever waarin de bovengenoemde elementen worden geëvalueerd. En een gesprek tussen coach en coachee over hoe het proces is verlopen.

Stap 7: Na-evaluatie. Om de kwaliteit te waarborgen is er na twee maanden contact over de transfer van de coaching met als hoofdvraag: is het effect van de externe coaching te merken op de werkplek? (Molhuizen, 1998 in Hoekstra, 2001).

C 2: "In de offerte staat het doel algemener en meer omfloerst beschreven want die gaat het halve departement door. Tussen de coach en coachee maak je de vraag en het doel zo concreet mogelijk. Het doel kan wijzigen. Ik sluit elke sessie af met de vraag:

was dit wat je ervan verwachtte en krijg je er meer energie en positievere insteek door? Zo niet dan moeten het anders gaan doen”.

4.4.8 Coachingsinstrumenten en methodes

Molhuizen (1998, in Hoekstra 2001) geeft een volgend overzicht van paradigma's, instrumenten en methodes die toegepast kunnen worden bij het coachingsproces:

1. Paradigma als basis : Rationele Emotieve Therapie, Emotioneel Lichaamswerk, Voice Dialogue, Waardegebieden en zelfconfrontatie, Neuro Linguistisch Programmeren, Gedragstheoretisch paradigma (belonen en bestraffen), Transactionele analyse, Gestalttheorie.

2. Instrumenten: de omgeving in kaart brengen, discrepantie tussen wens en werkelijkheid verduidelijken, niveaus van coaching hanteren (omgeving, gedrag, vaardigheden, overtuiging en identiteit), Birkman persoonlijkheidsprofiel vaststellen, Belbin teamrollen toepassen, kernkwadranten Offman, enneagrammen gebruiken, werkopdrachten voorbereiden, uitvoeren, en evalueren. Het nemen van stappen: doelen en kaders stellen, concrete omschrijving werksituatie, inzicht geven en beëindiging. Eenvoudige oefeningen, confronterende spiegelingen, rollenspelen, video, doorvragen met open vragen, casuïstiek die de gecoachte zelf inbrengt, inzicht in verleden krijgen, succes- en faalervaringen in kaart brengen, dagboeknotities, gedragsexperimenten en psychologische tests.

C 3: “Ik kijk eerst bij intake om te kijken of het klikt. Mensen moeten de verantwoordelijkheid nemen voor de coaching, hun eigen vraag formuleren en wat ze willen dat het hen oplevert. Soms lukt dat niet meteen de eerste keer, dan gaat ze daar op door de tweede keer. Hoopopgeleide mensen kun je op hoger abstractieniveau coachen en meer onder de oppervlakte gaan. Bij echte doeners (bijvoorbeeld lager management in de zorg) lukt dat niet”.

“In de coaching laten mensen emoties zien en kunnen ze dingen bij zichzelf zoeken. De coach heeft dan alle aandacht voor hen en helpt door de emoties te benoemen, te accepteren en te erkennen. Daardoor worden emoties ook makkelijker geuit. De rol van de coach is het inzicht geven waardoor de coachee zelf zijn gedrag kan veranderen. Bijvoorbeeld dat wat je geeft, je ook terugkrijgt. Je hebt als coach ook invloed, je moet zelf het goede voorbeeld geven, laten zien hoe het ook kan. Niet bang zijn voor emoties, die zijn tijdelijk en na de emotie gebeurt er iets. Academics zitten veel in hun hoofd, die moet je zien te raken door middel van aandacht geven, een spiegel voorhouden en veel veiligheid, discretie en vertrouwen te bieden. ‘Emotion is motion’: als je emoties raakt komt er beweging”.

Deze coach richt zich op gedragsvaardigheden, niet op inhoud. Ze komt vanuit de supervisie, dat gaat vooral om reflectie zonder dat er advies wordt gegeven, haar coaching richt zich op (gedrags)vaardigheden en zij geeft daarbij soms ook advies. Coaching maakt nu dezelfde ontwikkeling door als supervisie ooit, men zoekt naar criteria en maatstaven om certificering van coaches mee te kunnen gaan invoeren.

C 4: Hij doet aan oplossingsgericht coachen, het gaat om het hier en nu. Waar heb je last van en wat je eraan doen, hoe ziet de situatie eruit als het probleem er niet meer is. Zijn persoonlijke missie is mensen in beweging krijgen. In de coaching is hij heel praktisch en wil mensen ook een kompas bieden. De basis is snel de problemen en patronen van de coachee duiden - via enneagram en teamrollen - en begrip en inzicht opdoen van de coachingsinstrumenten en vervolgens aan oplossingen werken.

4.4.9 Wie wordt er gecoacht ?

Lukaszewski (1988 in Kampa-Kokesch & Anderson , 2001) stelt dat executives zich tot een externe coach kunnen wenden om iets waardevols krijgen dat zij tot die tijd missen. Hij benoemt dit als de toegang tot mensen die advies en raad geven. De meeste mensen in de omgeving van de executives zijn bang om hen te confronteren met hun gedrag of ze weten niet hoe ze dit moeten aanpakken. De coach geeft de executive feedback op zijn functioneren en de impact die zijn gedrag heeft op anderen (binnen en buiten de organisatie). Deze feedback leidt tot meer zelfbewustzijn, een beter gevoel van eigenwaarde en betere communicatie met collega's en ondergeschikten (Kilburg, 1996). En dit leidt weer tot een betere moraal en toenemende productie en winst (Smith, 1993, in Kampa-Kokesch & Anderson, 2001).

In 1994 stelde Koonce (in Kampa-Kokesch & Anderson , 2001) dat de coachees vooral managers waren die eerder goed functioneerde maar wiens huidige gedrag te wensen overliet en die een risico opleverde voor de organisatie. Witherspoon & White stellen in 1996 (in Kampa-Kokesch & Anderson , 2001) dat bij hun onderzoek naar middenmanagers en (toekomstige) CEO's de coachees juist zeer gewaardeerde managers zijn (vanwege hun bijzondere vaardigheden en grote motivatie) die hun kwaliteiten willen aanscherpen zodat zij goed blijven functioneren of promotie kunnen maken (Kiel 1996, in Kampa-Kokesch & Anderson, 2001) geeft aan dat een vierde van de coachees promotie gaan maken, de helft zijn leiderschapskwaliteiten wil verbeteren in zijn huidige functie en een vierde moeilijkheden ervaart bij het functioneren in de huidige baan. Dit betekent dat driekwart van de gecoachte

executives de coaching gebruikt voor ontwikkeling en een kwart voor herstel of verbetering van het functioneren.

Judge & Cowell (1997, in Kampa-Kokesch & Anderson , 2001) onderzochten ook de coaching van middelmanagement en hoger management. De helft van de executives had zelf om de coaching verzocht, bij de andere helft was het de organisatie die de coaching voorstelde. De coachee's vielen uiteen in drie categorieën; waardevolle manager met problemen op één of meer gebieden, managers die hun leiderschapskwaliteiten wilden verbeteren en professionals die geen leidinggaven maar wel executive coaching gebruikten. Ongeacht de categorie waren er drie meest voorkomende hulpvragen:

1. aanpassen van de stijl van interactie
2. effectiever met veranderingen omgaan
3. het opbouwen van relaties op basis van vertrouwen (Judge & Cowell,1997, in Kampa-Kokesch & Anderson 2001).

4.4.10 Effect van coaching

Gegner (1997, in Kampa-Kokesch & Anderson , 2001) deed kwalitatief en kwantitatief onderzoek naar het effect van executive coaching. Een onderdeel was het scoren op effectiviteit door coachees op de acht onderdelen van het coachingsproces zijnde: doelen, feedback, zelfredzaamheid, beloning, communicatiestijl, interpersoonlijke stijl, verantwoordelijkheid en bewustzijn. Gegner ging ervan uit dat door coaching de executive zich meer als coachende leidinggevende zou opstellen omdat ze zich meer bewust zouden zijn en meer verantwoordelijkheid zouden nemen voor de acties in hun organisatie. 48 van de 146 managers stuurde de vragenlijsten terug en daarvan werden er 25 geïnterviewd. Geslacht en leeftijd bleken geen invloed te hebben op de ervaren effectiviteit van de coaching. Van die 25 geïnterviewde managers was bij 28% coaching gebruikt voor de transitie naar een nieuwe baan of om excellent te worden in de huidige functie, 72% kwam bij een coach terecht via een corporate managementontwikkelings programma.

Alle 25 noemde als het meest waardevolle resultaat van het coachingsproces de toename van zelfkennis of het leren van nieuwe vaardigheden. Bovendien vonden alle 25 managers dat coaching op een positieve manier hun persoonlijke leven had beïnvloed door het veranderen van interacties met andere mensen, het krijgen van balans in hun leven, het stellen van prioriteiten en beslissen over hun tijdsbesteding.

De vraag doet zich voor wat het meest effectief is van het coachingsproces ? Veel publicisten (waaronder Harris, 1999 en Witherspoon & White, 1996 in Kampa-Kokesch &

Anderson, 2001) zien het individuele maatwerkaspect van coaching als één van de hoofdredenen voor het succes. Uit onderzoeken van Gegner, 1997 en van Laske, 1999 (in Kampa-Kokesch & Anderson, 2001) blijkt dat er door coaching daadwerkelijk een gedragsverandering optreedt bij de managers. Laske vond ondersteuning voor het idee dat de ontwikkelingsgraad van coachee en coach een rol spelen bij het totstandkomen van een verandering in ontwikkeling.

De relatie tussen coach en coachee wordt door velen (waaronder Kilburg, 1996) als zeer belangrijk gezien voor de kwaliteit en het effect de coaching maar hoe dat werkt is nog niet duidelijk. Dit vergt nader onderzoek. Gegner (1997, in Kampa-Kokesch & Anderson, 2001) vond dat zelfredzaamheid en communicatiestijl het meest effectief waren in het beïnvloeden van de prestatie, afgemeten aan zelfbewustzijn en verantwoordelijkheid.

C 6: “Managers gaan zich door de coaching anders gedragen en dat heeft effect op de omgeving maar wat dat structureel oplevert is heel lastig te zeggen. Zo’n verandering gaat ook heel geleidelijk. Een deel van de organisatie gaat misschien wel wat anders opereren. Een directeur is blij dat het hem beter afgaat maar zal niet zo snel in zijn DT dingen anders gaan aanpakken of promoten, het blijft toch een beetje taboe. Directeuren zijn vaak ouder en daardoor minder geneigd, bereid er open over te zijn. Dertigers doen dat meer, voor hen is het normaler”.

4.4.11 Vier coachingsrollen van de coach

De primaire functie van managementcoaching is de executive te helpen om te leren, groeien en veranderen. Er zijn volgens Whitterspoon & White (1996) vier verschillende coachingsrollen te onderscheiden. Hun typering wordt hieronder samengevat:

1. Coaching op vaardigheden; het leren richt zich hier op een specifieke taak. Soms is begripsverheldering nodig over wat de basisprincipes zijn en waarom die hier vereist zijn. Soms gaat het om het uitbouwen of aanscherpen van vaardigheden. Het tijdsbestek van de coaching is concreet - bijvoorbeeld deze week of deze maand - en overeengekomen over met andere betrokkenen in de organisatie. Het doel is helder, er is overeenstemming over en het is bereikbaar, de coachee heeft er controle over.
2. Coaching op algemeen presteren; gericht op het functioneren in de huidige functie. Het gaat om het vergroten van effectiviteit of het inzicht vergaren in het effect van het eigen optreden van de coachee. Het tijdsbestek is dit kwartaal, half jaar of jaar en er is minder duidelijkheid en overeenstemming over het doel. De coachee kan zich

bedreigd voelen of niet weten hoe zich te verbeteren. Er is tijd nodig om helder te krijgen wat er precies verwacht wordt en verbeterd moet worden.

3. Coaching op ontwikkeling, gericht op een toekomstige baan, meestal in de zin van promotie. Dit is gericht op vooruitgang door het versterken van leiderschapskwaliteiten, het stellen van ontwikkeldoelen voor de langere termijn en persoonlijke groei. Het tijdsbestek is dit of volgend jaar. Het is soms moeilijk overeenstemming in de organisatie te krijgen en te houden gedurende het traject. Het komt vooral voor in organisaties met uitgekende opvolgingsprogramma's en ontwikkelprofielen. Het is een intensief en analytisch proces en daardoor de meest bedreigende vorm van coaching. Het betreft hier meestal senior executives en er zijn vaak verschillende andere partijen betrokken daarom is overeenstemming bereiken ook moeizaam en tijdrovend. Deze soort coaching kan verstrekkende gevolgen hebben voor de coachee (bijvoorbeeld wel of geen promotie).
4. Coaching gericht op de agenda van de executive; gericht op en aansluitend bij de agenda van de executive. Dit is de meest veelomvattende soort coaching, het betreft vaak een uitgebreide range van onderwerpen. Het managen helemaal aan de top is een eenzame aangelegenheid, de manager zoekt iemand die inzicht, perspectief en constructieve feedback kan verschaffen. Het doel is meestal breed met een open einde maar wel gerelateerd aan de prioriteiten van de organisatie. De coach assisteert bij het verkrijgen van relevante data en kan eens per week komen of eens per half jaar, afhankelijk van de behoefte. De executive bepaalt de agenda, het is de minst bedreigende vorm van coaching (Whiterspoon & White, 1996).

Elke rol draagt op zijn manier bij aan het vergroten van de mogelijkheden van de executive. Het is handig te weten op welke rol de focus ligt omdat dit bepaalt waar men mee begint en wat (voorlopig) buiten beschouwing blijft. De afbakening van de rol schept duidelijkheid voor coach en coachee en wanneer een andere rol wordt aangenomen dient dit een bewuste en afgesproken keuze te zijn. Bij alle vier de rollen gaat het om ervaringsleren, al doende leert de coachee en probeert dingen uit. Verder gaat het altijd om een *'partnership'* tussen coach en executive. De coach stelt effectieve vragen waardoor de executive sneller en beter kan presteren.

Daarnaast stellen Whiterspoon & White (1996) dat er zijn grofweg vier fases te onderscheiden in het coachingsproces:

1. het verkrijgen van commitment over het opgestelde coachingscontract

2. de beoordeling van de situatie en het definiëren van een doel (naar aanleiding van het probleem)
3. acties die bijdragen tot de gewenste verandering
4. de verbetering consolideren door te meten en veranderingen in en van de coachee te ondersteunen in de organisatie

4.4.12 Karakterproblemen van managers

Vanuit de psychologie wordt ook aandacht gevraagd voor de individuele kant van coaching in de vorm van de invloed van persoonskenmerken op het functioneren van managers.

Consultants die executives coachen lopen volgens Kilburg (1997) tegen karaktergerelateerde moeilijkheden aan bij hun klanten. Zij ervaren drie soorten problemen:

- A. het karakter van executive is een complex aanpassingsstelsel dat invloed uitoefent op de onbewuste aspecten van het organisatieleven
- B. er zijn onbewuste, psychologische conflicten die een belangrijke, motiverende sleutelrol spelen in individuen en organisaties
- C. de uitdaging om het karakter en gedrag van de executive te beïnvloeden zodat de prestatie van de organisatie (door de invloed van executive) verbeterd (Kilburg, 1997).

De eerste twee aspecten gaan te diep in op de psychologische kant van de mens om in dit verband te behandelen. Het derde aspect heeft vooral betrekking op feitelijke gedragsverandering van de executive en de gevolgen hiervan voor de organisatie. Daarom wordt hieronder de aanpak die Kilburg voorstelt voor deze gedragsverandering kort uiteengezet.

Kilburg (1997) vraagt zich af hoe de coach de executive zo kan begeleiden dat deze zichzelf en zijn gedrag verandert? Hij stelt een systematische aanpak voor met de volgende componenten:

1. De belangrijkste basis is het vergroten van het zelfbewustzijn van de manager. Uit onderzoek blijkt een significante positieve relatie tussen zelfbewustzijn van managers en hun prestaties (Church, 1997, Wohlers & London, 1989 en Yammarino & Atwater, 1993 in Kilburg, 1999). Hieruit blijkt dat het toegenomen inzicht van managers (voornamelijk door 360 graden feedback) over de verschillende aspecten van het managementvak ertoe leidt dat latere beoordelingen door collegamangers, medewerkers en superieuren positiever uitpakken. Wanneer mensen meer zelfbewustzijn ontwikkelen zijn ze beter in staat om dingen ten goede te veranderen. (Zelfbewustzijn is hiervoor natuurlijk geen garantie) Wanneer mensen inderdaad

dingen positief veranderen neemt hun fysieke en mentale gezondheid toe en verbeteren hun prestaties op het betreffende vlak. Dus elke activiteit van de coach die leidt tot meer zelfbewustzijn van de coachee, kan een positief effect hebben op zijn managementvaardigheden en leiderschapskwaliteiten. Daarom is het zo belangrijk voor de coach om problemen zo open mogelijk op tafel te krijgen zodat ze bewust en actief verkend kunnen worden. Daarnaast moet de coach dingen benoemen die onder de oppervlakte spelen maar nooit uitgesproken worden. En dingen die onbewust spelen moeten zoveel mogelijk naar een bewust niveau getild worden. Wanneer dit te ver gaat, kan de coach doorverwijzen naar iemand met meer psychologische deskundigheid.

2. Zorg voor een veilige, open en betrouwbare coachingssituatie waarin reflectie, creatieve probleemverkenning en zelfonderzoek gestimuleerd en ondersteund worden. Zodat iemand als mens en manager kan groeien zonder risico's te lopen.
3. Benader alles zoveel mogelijk van de kant van de rationele persoonlijkheid om te voorkomen dat de coachee in een onbewuste conflictzone terechtkomt. Ondersteun groei en beperk weerstand door geen oordelen te vellen en respect te tonen voor de inspanning die iemand aangaat ten gunste van zichzelf en zijn organisatie. De coachee wordt gestimuleerd om een probleem grondig te verkennen en zelf actief te kiezen voor een andere manier van gedrag (Kilburg, 1997).

4.4.13 Soorten managementcoaches

Naarmate de vraag en het aanbod groeien is het mogelijk om specialisatie te creëren binnen managementcoaching. Morgan, Harkins & Goldsmith (2005) komt met een indeling in soorten managementcoaches op basis van de coachingsvragen die managers stellen en de specialisatie die optreedt bij de managementcoaches die zij geïnterviewd hebben. Hieronder volgt een samenvatting van de indeling in de vijf soorten managementcoaches:

1. Gedragsgerichte coaching: gericht op gedragsverandering op lange termijn en op het ontwikkelen van interpersoonlijke vaardigheden en het beter kunnen motiveren van mensen. De aandacht is gericht op het gedrag van de manager, zijn stijl, visie en dagelijkse manier van werken. Er wordt gewerkt aan het vergroten van de effectiviteit van de manager in zijn relaties met sleutelfiguren. De meeste executives coaches doen dit, de grootste vraag van managers ligt op dit gebied.
2. 'Career' of 'life' coaching : gericht op persoonlijke groei en ontwikkeling van de carrière en het functioneren in levenskwesaties die ook relevant zijn voor het

functioneren in organisaties. Meer nadruk op de persoonlijke waarde, missie en intrapersoonlijke kwesties dan op interpersoonlijke kwesties of issues op groepsniveau.

3. Leiderschapontwikkeling : helpt managers zich als leider te ontwikkelen door middel van een programma gericht op leiderschapskwaliteit voor de hele organisatie waarna managers als vervolg hierop worden gecoached op hun individuele leiderschapskwaliteiten. De organisatie moet effectiever worden en managers worden gecoached zodat zij de organisatie zover kunnen brengen.
4. Ondersteuning van organisatieverandering : het coachen van managers die veranderingen doorvoeren in hun organisatie zoals innovatie, strategische diversificatie, fusie of het veranderen van strategie. Het ligt in het verlengde van de bovengenoemde drie soorten coaching.
5. Strategisch coachen : het ondersteunen van topmanagers bij het ontwikkelen van een lange termijn visie voor hun organisatie: eerst wordt gekeken naar de omgeving van de organisatie, daarna volgt de analyse en uiteindelijk wordt er een strategie ontwikkeld en geïmplementeerd. De coach kan bij alle fases ondersteunen (Morgan, Harkins & Goldsmith, 2005).

Ad 1: Vroeger werd er meer gewerkt op basis van bevel en instructie en werd er minder geëist van de gemiddelde medewerker. Doordat organisaties steeds meer human resource invloeden ondergaan en medewerkers veeleisender en mondiger zijn geworden, wordt er een groter beroep gedaan op de interpersoonlijke vaardigheden van het management.

Uit het onderzoek van Morgan, Harkins & Goldsmith komt naar voren dat alle topmanagers een specialist willen als coach. Er is ook geen enkele coach die zij interviewden die zei alle soorten coaching te doen. Coaches van managers op lager niveau zijn meer generalist. Executive coaching is het meest gericht op het vergroten van de persoonlijke effectiviteit, soms ook in teams of als motor van organisatieverandering.

In 1995 was coachen nog vooral gericht op prestatie-issues zoals negatieve persoonlijke stijl, inadequaat gedrag en andere factoren die tot functioneringsproblemen of promotiebelemmeringen leiden. Ondertussen heeft coaching een andere focus gekregen namelijk de vraag hoe haal je nog meer uit goed functionerende managers, gericht op toekomstige effectiviteit en efficiency ? Door deze focusverandering zijn coach en coachee meer gaan samenwerken.

Marshall Goldsmith, één van de redacteurs en zelf werkzaam als gedragsgerichte coach maakte drie fases door in zijn eigen ontwikkeling als coach. Eerst dacht hij dat hij als coach de belangrijkste factor was tot succes. Vervolgens verwachtte hij dat zijn coachee de

doorslaggevende factor was voor succes. Hij stelt als minimumeisen voor het starten van een coachingstraject dat zijn coachee zelf wil veranderen, succesvol opereert binnen zijn organisatie, hier ook een toekomst heeft en geen integriteitproblemen heeft. Ondertussen ziet hij de sleutelpersonen rond de coachee als de belangrijkste invloedfactor op het succes van coaching. Hij betreft de sleutelfiguren bij het coachingsproces door hen te vragen om de coachee te helpen door:

- het verleden te vergeten en los te laten
- behulpzaam en ondersteunend te zijn (en niet cynisch, sarcastisch of veroordelend)
- de waarheid te vertellen
- en zelf ook iets te verbeteren (Morgan, Harkins & Goldsmith, 2005).

4.5 Conclusie

Quinn en Noordegraaf constateren dat er uiteenlopende eisen worden gesteld aan managers in de vorm van verschillende managementrollen. Uit de visie van Noordegraaf valt te concluderen dat er veel dynamiek, veel complexiteit en beperkte houvast is voor overheidsmanagers in de zin van relevante, bruikbare managementtheorieën. Noordegraaf verwacht veel professionaliteit van de overheidsmanager die moet zorgen dat hij passend leidinggeeft in de specifieke overheidssetting en hierbij de goede instrumenten kiest. Hij stelt beperkingen vast voor bedrijfsmatig management bij de overheid en voor de mogelijkheden om daadkrachtig te sturen. Deze mogelijkheden worden namelijk ingeperkt door de maatschappelijke en politieke krachten. Daarnaast wordt van de overheidsmanager ook beleidsinhoudelijke kennis verwacht. Verder toont Nout aan, met de inventarisatie van de lopende verandertrajecten bij ministeries, dat overal cultuurveranderingstrajecten lopen. Hier moeten de managers een trekkersrol bij spelen en het goede voorbeeld geven. Terwijl het verhaal van Dijkstra nog eens de politieke grilligheid benadrukt waaraan de managers zich hebben te conformeren.

Zo gesteld zal het moeilijk zijn een manager te vinden die aan al deze eisen voldoet. Daarnaast valt op basis van het bovenstaande te verwachten dat er bij managers een behoefte ontstaat aan houvast, iets wat Oostveen ook signaleert in haar verhaal over de ABD-managers. Managementcoaching zou in deze behoefte aan enig houvast kunnen voorzien.

Managementcoaching blijkt de manager te ondersteunen waar hij dit nodig heeft, bij: het reflecteren en vergroten van zelfinzicht, het inwerken op inhoud, het ontwikkelen van een visie en strategie en het doorvoeren van veranderingen. Er is nog weinig bekend over de resultaten van coaching of de meest effectieve methode of instrumenten. Wel is er sprake van

standaardisatie van proces en procedures bij coaching, een formulering van een theoretische onderbouwing en het ontstaan van een empirische basis.

Coaching lijkt volop in ontwikkeling. In de Verenigde Staten en Canada (waar executive coaching zo'n 25 jaar bestaat) wordt coaching steeds meer gebruikt als ontwikkelingsinstrument voor zeer gewaardeerde, goed functionerende managers die iets nieuws gaan doen zoals promotie maken, een fusie leiden of een organisatieverandering doorvoeren. Bovendien lijkt coaching daar een andere fase in te gaan waarbij de omgeving van de coachee meer wordt betrokken bij het coachingsproces vanuit het systeemidee.

In Nederland wordt - volgens de interviews - coaching nog geregeld ingezet als middel om mobiliteit te bevorderen of mensen naar een andere functie te begeleiden maar ook hier wordt het ondertussen vaker ingezet als ontwikkelingsinstrument. Uit de interviews blijkt dat de omgeving nog niet zo betrokken is als hierboven als wenselijk wordt aangegeven.

5 Coaching in de bureaucratische organisatie van Weber

In de volgende vijf hoofdstukken worden vijf theorieën uit de sociologie uitgewerkt die een verklaring kunnen geven voor de opkomst van managementcoaching. Omdat het gaat om vijf theorieën en vooral ook de empirische relevantie interessant is, wordt elke theorie slechts vrij beperkt nader uitgewerkt. Vervolgens wordt zij getoetst aan de praktijk door de informatie uit de interviews met coaches, managers en opdrachtgevers ermee te vergelijken. Eén voor één komen aan de orde: de bureaucratie, postbureaucratische invloeden in organisaties en daaruit voortvloeiende omgangsvormen, managementrollen en dynamiek, een parallel met kritiek op de Human Relationschool en managementtrends.

De opbouw van de hoofdstukken is als volgt; eerst is er een uiteenzetting van de betreffende theorie gevolgd door de onderzoeksvraag over managementcoaching die hieruit voortvloeit. Daarna volgt de analyse van interviewfragmenten die slaan op de betreffende theorie. Bij de analyse is een opdeling gemaakt die per hoofdstuk wordt toegelicht. De informatie uit de interviews is cursief weergegeven om het onderscheid met de interpretatie van de interviews duidelijk te maken. De laatste paragraaf van elk hoofdstuk geeft een concluderende samenvatting van de interviewanalyse.

5.1 De theorie nader toegelicht

Binnen de sociologie is de bureaucratie een organisatiestructuur met als kenmerken geregleerde procedures, opdeling van verantwoordelijkheden, hiërarchie en onpersoonlijke relaties. Een bureaucratie is een grote organisatie, privaat of publiek (Psych Central, gd). De rijksoverheid in Nederland is een bureaucratische organisatie.

De Jong (1997) geeft, kort samengevat, de volgende beschrijving van de bureaucratie volgens Weber. Bureaucratie berust op rationeel-legaal gezag, een vorm van gezag gebaseerd op normen die bewust zijn ingesteld binnen een rationele context. Mensen in de organisatie gehoorzamen een persoon met autoriteit vanwege hun acceptatie van de onpersoonlijke normen die aan het gezag ten grondslag liggen. De gehoorzaamheid strekt tot de sfeer waarvoor de autoriteit is geregeld en niet daarbuiten. Weber benaderde bureaucratie ideaaltypisch, dat wil zeggen dat hij beschrijft welke mogelijke kenmerken een bureaucratie idealiter zou hebben. Bureaucratieën zijn ideaaltypisch georganiseerd rond rationele principes en functioneren volgens een systeem van gestandaardiseerde regels. Medewerkers in een bureaucratische organisatie (inclusief ambtenaren bij de rijksoverheid, SvdM) hebben een

functie die is vastgelegd binnen een hiërarchische structuur die bepaalt welke functionaris wat te zeggen heeft en over wie hij wat te zeggen heeft (De Jong, 1997).

5.1.1 Ideaaltype van de bureaucratie

Weber formuleerde de volgende ideaaltypische kenmerken van de positie van ambtenaren:

- a. *“Ambtenaren zijn persoonlijk vrij; zij gehoorzamen slechts aan de regels en de zakelijke ambtsverplichtingen;*
- b. *hebben vaste ambtelijke competenties;*
- c. *zijn opgenomen in een vaste ambtelijke hiërarchie;*
- d. *treden tot de ambtelijke dienst toe op grond van vrije keuze en overeenkomst;*
- e. *worden niet gekozen maar benoemd;*
- f. *worden zoveel mogelijk aangesteld op grond van bekwaamheid, bij voorkeur ontleend aan erkende diploma's;*
- g. *oefenen hun ambt als enig beroep of hoofdberoep uit;*
- h. *zijn bij de uitoefening van hun beroep onderworpen aan strenge, uniforme ambtsdiscipline en controle;*
- i. *maken in het ambtelijk apparaat carrière en worden op grond van anciënniteit en/of prestatie bevorderd;*
- j. *krijgen een vast salaris overeenkomstig hun hiërarchische positie en stand” (Weber, 1925 in De Jong, 1997, p 132).*

5.1.2 Kritiek op de bureaucratie

Weber gaat ervan uit dat het bureaucratische bestuur de meest efficiënte wijze van gezagsuitoefening is wanneer de leiders zich rationeel gedragen. De Jong (1997) geeft aan dat één van de kritiekpunten op de bureaucratie is dat rationeel gedrag geen automatisme is. Daarnaast levert de piramidevorm van de bureaucratische organisatie het inherente probleem op dat hogere managers weinig of geen functionarissen boven of naast zich hebben die hen op hun gedrag kunnen aanspreken. Zij hebben slechts de regels als houvast bij hun functioneren en kunnen weinig overleggen over de interpretatie daarvan of alle situaties waarin procedures en regels niet voorzien. Vanwege de hiërarchische indeling van de organisatie en de gezagsrelaties die daaruit voortvloeien, zijn ondergeschikten niet de meest aangewezen personen voor de manager om raad over hun eigen functioneren aan te vragen. Dit gaat in tegen de heersende gezagsnormen.

Ook Heckscher (1994) buigt zich over de vraag wat de kenmerken en beperkingen zijn van een bureaucratie. In deze paragraaf wordt de visie van Heckscher op de bureaucratie uiteengezet. Het is volgens hem van belang om onderscheid te maken tussen een slecht aangestuurde bureaucratische organisatie en de problemen die daaruit voortvloeien en de problemen die inherent zijn aan iedere bureaucratische organisatie, ongeacht de aansturing. Voor de eerste soort problemen is het immers zo dat het management en niet het systeem moet worden aangepakt. Daarom komen in deze paragraaf alleen de inherente problemen aan de orde.

Er zijn volgens Heckscher fundamentele problemen in de bureaucratie ten gevolge van de segmentering in specifieke bureaus. Het hoofdprobleem is dat mensen alleen verantwoordelijkheid dragen voor hun eigen functie. Het is onwenselijk dat mensen taken verrichten buiten die functie, dit zorgt voor verwarring en tast de autoriteits- en verantwoordelijkheidsstructuur aan. De segmentatie is essentieel voor de effectiviteit van de bureaucratische structuur. Maar de segmentatie heeft ook verschillende onwenselijke gevolgen en dit blijkt uit: a) de verspilling van intelligentie, b) de opdeling tussen formele en informele organisatie en c) de stroeve manier van organisatieverandering om te reageren op ontwikkelingen (Heckscher, 1994).

- Ad a. Werknemers worden geacht zich alleen bezig te houden met hun eigen functie en verder hun intelligentie of capaciteit niet te gebruiken. Dit zou nog goed kunnen gaan als het selectieproces en de training van personeel ervoor zou zorgen dat zij in hun functie al hun vermogens zouden kunnen gebruiken maar dit is nog niet aangetroffen in de praktijk. Een essentiële aanname van de bureaucratie is dat topmanagers alle informatie kunnen verwerken die nodig is om de goede besluiten te nemen over het hele systeem. En dat zij vervolgens in staat zijn om delen van het besluit dat geïmplementeerd moet worden, over te dragen aan ondergeschikten die het gaan uitvoeren. Het topmanagement heeft een specifieke en afwijkende functie in de totale hiërarchie, het is de enige positie waar vragen over strategie en richting worden overwogen, de rest van de organisatie houdt zich bezig met de uitvoering. (Eén van de mogelijke gronden voor de eenzaamheid van de manager, SvdM)
- Ad b. De bureaucratische organisatie is niet in staat om effectief de informele organisatie te beheersen. Wanneer iedereen zich strikt aan de regels zou houden (zoals bij stiptheidsacties) loopt de organisatie vast omdat in de formele organisatie structuur verbindingen / relaties te veel uitgediept zijn. Informele relaties zijn de smeerolie die

de bureaucratie draaiende houdt. Deze onttrekken zich echter aan de controlesystemen en vallen al snel onder het gebied van de ambigue politiek. Soms ondersteunen ze de organisatie en soms werken ze contraproductief. Positief is bijvoorbeeld het overbrengen van de kneepjes van het vak op de werkvloer. Op management en professioneel niveau is grote noodzaak tot samenwerking terwijl hier minder controle mogelijk is. Hier wordt het politieke aspect manifest (Heckscher, 1994) (zie accommodatie in H 8)

Negatief is *'soldiering'*, dit betreft het maken van onderlinge productieafspraken op de werkvloer over de maximale productie die arbeiders zullen draaien en waar zij niet boven komen ongeacht hun grotere capaciteit. De politiek op management en professioneel niveau kan verworden tot het sluiten van deals en het opbouwen van machtsblokken wat beide negatief wordt beschouwd. Het lukt niet om alle negatieve aspecten uit te bannen. Goede bureaucratische leiders weten wat er echt gaande is in de organisatie en gebruiken de informele processen om hen te ondersteunen bij het bereiken van de organisatiedoelstellingen

Ad c. De bureaucratische organisatie is ineffectief in veranderen en aanpassen. In tegenstelling tot de nog oudere traditionele systemen kan er wel snel een opdracht van de top worden uitgevoerd. Door opsplitsing in strategisch en operationeel management is het ook wel mogelijk om een lange termijn visie te ontwikkelen. Maar het veranderingsproces verloopt stroef en gaat vaak gepaard met horten en stoten. Alleen het (top)management heeft het overzicht van het veranderproces, lagere niveaus zien alleen hun eigen segment en kunnen zich daardoor ook niet soepel aanpassen aan de wijzigingen in andere delen van de organisatie. Voor het oplossen van problemen moeten ze zich wenden tot hun bazen en *'dit vertraagt ontzettend'*.

Veranderingen resulteren altijd in herstructurering omdat de aansturing formeel via de structuur loopt. Herstructurering betekent het wijzigen van taken, verantwoordelijkheden en afdelingen en dat is een erg pijnlijk en verstorend proces. Omdat het systeem zo formeel is, is geleidelijk, evolutionair veranderen niet mogelijk. Alleen het topmanagement heeft visie over het geheel waardoor veranderingen gekoppeld worden aan het charisma van de topmanager die maar een beperkte tijd heeft in zijn ambtstermijn. Hierdoor moet de verandering binnen een beperkte tijdsspanne en dienovereenkomstige mogelijkheden plaatsvinden.

Uiteindelijk leidt de rigiditeit van de gesegmenteerde structuur tot een neiging tot inertie en degeneratie. Dit komt doordat: a) de regels toenemen (voor elke fout een

nieuwe regel), b) de uitvoeringsverantwoordelijkheid steeds hoger komt te liggen (bij een fout komt er meer of 'hoger' toezicht) en c. regels heilig worden verklaard. Mensen moeten zich aan de regels houden en staan neutraal ten opzichte van het geheel. Men is daardoor geneigd zich te identificeren met zijn verantwoordelijkheden en eerder gehecht te raken aan de regels dan aan de brede doelstellingen. Dit leidt er allemaal toe dat de slechte kanten van de bureaucratie de overhand krijgen boven de goede. Als de top ziet water er mis is (als gevolg van een opstapeling van kleine disfuncties) volgt een herstructurering (Heckscher, 1994).

Ondertussen gelooft Heckscher & Donellon (1994) dat organisatieverandering zijn eigen dynamiek kent die niet zomaar binnen een paar jaar te beheersen valt door een enkele manager. Een organisatieverandering komt voort uit het inzicht van meerdere mensen die proberen het geheel te verbeteren en kan een opeenstapeling worden die leidt tot een lange termijn verbetering. Dramatische revolutionaire transformaties maken daar misschien soms deel van uit maar zijn meestal niet de beste manier om een verandering te bewerkstelligen. Daardoor is de bureaucratische structuur niet de beste om het veranderproces te managen.

Heckscher & Donellon (1994) stelt dat het vooral gaat om het managen van relaties in tegenstelling tot taken, het gaat om het scheppen van een systeem waarin mensen relaties en verbindingen aangaan op basis van de problemen in plaats van de structuur. Dit kan in een interactieve organisatie met de nadruk op dialoog en consensus op basis van informatie in plaats van hiërarchie en autoriteit (zie de postbureaucratische organisatie in H 6).

5.1.3 De vraag

De kenmerken van de bureaucratie en de problemen die hieruit voortvloeien benadrukken de uitzonderingspositie van de (top)manager in een bureaucratisch systeem. Nadruk op hiërarchische verhoudingen is één van die kenmerken maar ook in andere organisatievormen is sprake van hiërarchie. Zijn het nu juist de gevolgen van de hiërarchische positie die tot coachingsvragen leiden? Specifiek voor de bureaucratie is het feit dat alle functionarissen zijn ingeperkt door een veelvoud aan regels en procedures terwijl dit minder geldt voor het (top)management. Dit betekent dat managers een beperkte houvast hebben over hoe zij moeten functioneren en dit zou ook kunnen leiden tot coachingsvragen.

De hoofdvraag van deze scriptie is waarom het coachen van managers zo'n vlucht heeft genomen en of er een relatie bestaat tussen de groeiende coachingsbehoefte en problemen die zich voordoen in organisaties? De deelvraag die hier wordt gesteld is of

coaching wellicht in een behoefte voorziet - waarin de bureaucratische organisatie niet kan voorzien - door de 'eenzame' manager een belangenloze gesprekspartner op niveau te verschaffen die hem feedback geeft (in een veilige setting) op zijn functioneren en hem helpt te reflecteren. Afgeleide vragen zijn: Zijn managers in de praktijk inderdaad eenzaam (door hun hiërarchische positie, specifieke taken of geringe procedurele houvast) ? Hebben ze behoefte aan feedback waarin de organisatie niet voorziet ? Gebruiken ze coaching om de gewenste feedback wel te krijgen ?

5.2 Analyse interviewinformatie

Onder 5.2.1 staan de opmerkingen uit de interviews die gemaakt zijn over de organisatiecontext waarin de rijksoverheidsmanager werkt. De aanname is dat die context een latente behoefte aan coaching indiceert. Terwijl onder 5.2.2 de opmerkingen staan over specifieke coachingsvragen en -trajecten die ingegeven zijn door het hiërarchische karakter van de bureaucratie.

5.2.1 Bureaucratische aspecten van de organisatie

De opdrachtgever van coaching bij een ministerie, de plaatsvervangend Secretaris Generaal in dit geval (OG/pSG), benadrukt vooral de eenzaamheid van de manager ten opzichte van de politiek en het krachtenveld waarin hij functioneert. De manager krijgt weinig houvast over hoe hij moet managen en blijkt tevens een negatief zelfbeeld te hebben. Hieruit zou een coachingsbehoefte kunnen ontstaan. Anderzijds moet de manager er wel op toezien dat zijn medewerkers zich houden aan de regels, hetgeen soms botst met de gewenste zelfstandigheid volgens M 2.

OG/pSG: "De overheidsmanager opereert alleen er is weinig conceptueel debat over overheidsorganisaties en de aansturing daarvan. Dit gebeurt te weinig in samenspraak met de politiek terwijl die verbinding nodig is. Het gaat allemaal heel voorzichtig vanwege de wederzijdse afhankelijkheid en kritiek. De politiek geeft signalen af dat de overheid niet deugt en dat je die wel kan halveren. Bezuinigingen zijn doorgevoerd zonder diepgaande analyse van wat willen we eigenlijk van de rijksoverheid en van de medewerkers. Men roept te groot, te log en te veel beleid terwijl we internationaal vergeleken behoren tot de top van de wereld qua efficiënt opererende overheid. Er is weinig trots op de organisatie van de overheid. Het is goed

kritisch te kijken naar de besteding van belastinggeld maar het moet niet doorslaan naar het beeld dat de overheid deel is van het probleem in plaats van de oplossing”. “Allerlei processen zoals andere overheid krijgen weinig (media)aandacht of alleen negatieve terwijl dat gaat over efficiëntie en minder regels. Door dat negatieve beeld van de overheid ontstaat ook een soort zelfbeklag bij overheidsmanagers van wij zijn niet goed. Trots zijn op wat je doet als overheid ontbreekt terwijl dat nodig is om een aantrekkelijke werkgever te zijn en een sterke medespeler op de markt”.

M 2: “Als manager wordt je gemangeld door de regels van de bureaucratie. Maar binnen en buiten zijn er veel mensen die daar heel anders tegenaan kijken en het aanvechten. Bijvoorbeeld een beleidsmedewerker die zegt, ik heb 500.000 euro toegezegd, mag dat niet dan ? Dan moet je dat corrigeren en naar boven dekken want je wilt iemand niet afbranden”.

Twee managers benadrukken de nadelige effecten van segmentering, namelijk teveel gaan voor het eigen belang/organisatieonderdeel en te weinig samenwerken.

M 2: “Er is een sterke scheiding van verantwoordelijkheden, verkokering waardoor de samenwerking moeizaam is”.

M 7: Hij ervaart het als problematisch dat managers vaak niet het goede voorbeeld geven. Het organisatiebelang moet voorop staan en niet dat van één persoon of een afdeling. Hij probeert medewerkers dat zoveel mogelijk bij te brengen maar dat wordt erg moeilijk wanneer hogere managers niet het goede voorbeeld geven. Zo wordt de interne samenwerking nooit echt verbeterd. En het is lastig als er een vacaturestop is of er mensen uit moeten op basis van ‘last in first out’, vanwege de regels binnen de overheid. Dat is slecht voor het personeelsbeheer op de langere termijn.

Eén manager is vooral ontevreden over de nadelen van de hiërarchische ‘top down’ aanpak van de politiek via het topmanagement naar het lager management waardoor moeilijk uitvoerbare opdrachten worden geven die slechts met grote weerstand en vertraging worden uitgevoerd. Terwijl een coach ook aangeeft dat de hiërarchie nog steeds invloed heeft op de manier van communiceren, samenwerken en aansturen.

M 3: Hij werkt bij de uitvoeringsorganisatie van politiek gevoelig overheidsbeleid waar geregeld politieke heisa over is . “De directie maakt afspraken die de afdelingen moeten uitvoeren en neemt opdrachten van de politiek klakkeloos aan terwijl de organisatie er nog niet voor is uitgerust. Men gooit het dan over de schutting onder

het mom van het moet. Ze hebben weinig contact met de uitvoering en dat zou wel moeten, een band opbouwen met de afdeling. Dan kun je zo'n opdracht van de politiek wel uitventen maar daarvoor moet je eerst credit opbouwen. Het gebeurt nu uiteindelijk ook wel maar eerst gaat iedereen in verzet en dan gebeurt het na een half jaar toch. De organisatie heeft eigenlijk niet de tijd om zich zo'n inefficiënte werkwijze te permitteren. Ze zouden het anders kunnen doen door duidelijk te maken wat er bereikt moet worden en te vragen wie daar een rol in wil spelen”.

Hij weet niet waarom de directie zo dwingend dingen blijft opleggen terwijl dit niet goed werkt. Misschien omdat ze onder grote politieke druk staan. “Alle middel-managers sputteren tegen, de eerste wordt daarbij afgebluft door de directie, de laatste zegt niks meer maar wil het ook niet. Dit betekent weerstand, tegengas en vertraging. Je zou als team moeten denken dat je wat voor mekaar wilt krijgen en je afvragen met elkaar hoe je dat doet maar dit is absoluut niet het geval. Het gaat om een autoritaire manier van leidinggeven, bezwaren worden letterlijk overschreeuwd. Je krijgt wel complimenten als het goed gaat”.

C 2: “Management functioneert op een hoger abstractieniveau, rationeel, afstandelijk. Zij betrekken niet dingen die voorvallen persoonlijk op hun rol of verantwoordelijkheid. Neem bijvoorbeeld een SG die een toelichting komt geven op een reorganisatie van een directie en vragen beantwoordt op intellectueel niveau en het breed en algemeen trekt en daar meestal niet in wordt tegengesproken of kritisch op bevraagd door mensen lager in de hiërarchie. Of mijn ervaring met managementlunches in het kader van een managementontwikkelings-programma waar iemand laag in hiërarchie iets oppert waarna steeds een hogere daar iets van vindt of de hoogste in hiërarchie iets oppert dat de rest dan ondersteunt. En persoonlijke interesse in de ander (en zijn ontwikkeling of groei) is geen kwaliteit van de meeste overheidsmanagers, trouwens ook niet van managers bij het bedrijfsleven.”

Een coach wijst op het gebrek van contact tussen management en uitvoering, met de vertragende werking van dien.

C 2: “Overheidsmanagers praten niet elke maand zelf met hun club over hoe het ervoor staat, wat de problemen zijn en hoe de dingen anders moeten om de boel draaiende te houden. Dat is allemaal weggewerkt in procedures, regels en formeel overleg”. Hij geeft het voorbeeld van de ABD (40 medewerkers) die moet reorganiseren en daar nu al anderhalf jaar mee bezig is.

5.2.2 Behoeftte aan veilige feedback door eenzame positie

De opdrachtgever van coaches van de Algemene Bestuursdienst (OG/ABD) legt de nadruk op de verwachtingen die er bestaan van managers. En het feit dat kwetsbaarheid en onzekerheid niet verwacht worden en het tonen daarvan in de werkomgeving risico's kan opleveren. (Dit geldt voor alle managers ook buiten de overheid). Binnen coachingstrajecten kunnen deze zeer basale menselijke gevoelens wel getoond worden en gebeurt dat ook. Daarnaast wordt aangegeven dat er binnen de rijksoverheid - via de intercollegiale consultatie (ICC) van de ABD - deels wordt voorzien in de behoefte van managers aan een klankbord.

OG ABD: “Van management op hoog niveau wordt verwacht dat ze kracht, zekerheid en charisma bieden en uitstralen. Die verwachting willen ze waarmaken en de rest zullen ze sublimeren of verdoezelen. Dit is een reden dat de coachingsvraag is toegenomen. De coach gaat naar de laag daaronder. In mijn intakegesprekken doe ik dat ook, welke emotie speelt er onder de coachingsvraag. Als je dat niet doet, blijf je op de ‘ricks’ en tips qua inhoud zitten (advisering) terwijl coaching juist gaat over wat maakt dat jij het op dat moment zo doet, wat zegt dat over jou en wat wil je daarin verbeteren? Qua zelfinzicht, zelfsturing en zelfmanagement. Dit heeft ook te maken met de coachingsvisie op het management die stelt dat als je jezelf niet kunt managen, je ook geen club van honderd man kunt managen. Coaching gaat altijd over zelfmanagement. Hoe doe ik dingen en hoe kan ik me effectiever gedragen?”

Wat effectief is aan coaching, is dat het de manager een kans geeft die grote sterke ‘macho’ houding naast zich neer te leggen en gewoon zichzelf en kwetsbaar te kunnen zijn. In het werk kunnen ze moeilijk eerlijk en open zelfonderzoek doen naar hun sterktes en zwaktes omdat er erg een beroep wordt gedaan op het sterkteniveau en zekerheidsgedrag”.

“De coachingsvragen vallen globaal uiteen in twee soorten, behoefte aan een klankbord en hulp bij visieontwikkeling. De eenzaamheid van de manager is inherent aan de functie maar je kunt hier wel iets aan doen. Vooral de intervisie via de intercollegiale consultatie (ICC) heeft hierin een functie. Wanneer er toch een individuele prangende vraag blijkt te zijn dan kun je eerst coaching doen voor het individuele aspect. In ICC komt bijvoorbeeld onzekerheid ook aan de orde, dat durven ze daar ook wel aan te kaarten als dat nog speelt op dat niveau”.

Een manager bevestigt de waarde van ICC en voor een ander is dit zelfs een reden om de eenzaamheid van managers in het geheel te bestrijden.

M 2: Hij heeft ook intercollegiale consultatie gedaan via de ABD. Met een paar directeuren telkens ongeveer anderhalf uur, maximaal twee uur praten over een case of thema van één directeur op een relaxte collegiale manier. Dit is een soort intercollegiale coaching die hij heel effectief vindt. Hij heeft daar ongelooflijk veel van geleerd doordat een ander zegt, hoor je nou wat je zegt en je de spiegel voorhoudt.

M 6: Hij ziet geen eenzaamheid; er wordt vanuit de ABD veel aangeboden om met medestanders op niveau dingen uit te wisselen. De overheidsmanagers is zeker niet eenzamer dan de commerciële manager.

Daarnaast stelt een manager dat via InterCoach (zie ook H 4.3.5) gebruik wordt gemaakt van kennis en ervaring binnen de rijksoverheid om managers te begeleiden en dat dit zeker voordelen biedt.

M 1: “Vorig jaar heb ik een kortlopend traject gehad van zo’n vijf gesprekken gericht op een loopbaanvraag en persoonlijke ontwikkeling. Via de pSG kwam ik bij InterCoach terecht en ben toen gecoached door een SG van een ander ministerie. Ik zat drie jaar in mijn functie en vroeg me af wat ik nu zou gaan doen. Het had meerwaarde dat hij kennis had van de rijksoverheid en goed begreep welke vraagstukken er spelen, de rollen die je hebt bij de overheid, de ambitie die je drijft en de mogelijkheden die er zijn binnen de organisatie”.

Verschillende managers en een coach bevestigen de behoefte aan veilige feedback via externe coaching, overigens zonder dat hierbij het bureaucratisch karakter van de organisatie een rol speelt .

M 2: “Je hebt als manager af en toe behoefte om tegen iemand aan te kletsten die niet bedreigend is maar wel bereid is om af en toe te zeggen: “Je zit uit je nek te lullen” en ook die sterkte heeft. Coaching is een veilige methode, het reduceert onzekerheid en onveiligheid. Je kunt als manager laten merken dat je iets niet weet of het ergens moeilijk mee hebt, dat kan niet altijd bij je baas. Een coach kijkt met jou of het een probleem vormt. Is het geen probleem, dan heb je het er nooit meer over, is het wel een probleem dan zoek je naar wat je eraan kunt doen. Management gaat om vragen als hoe organiseer je je werk, kun je delegeren, vertrouw je mensen zodat je zelf meer je agenda bepaalt. Dit betekent wel dat je soms tegen baas zegt, ik stuur die en die

want die weet dat en ik niet. Dat moet dan niet je positie verslechteren. Doet het dat wel, dan moet je misschien een andere baan of baas zoeken want daar wordt je niet gelukkig van.”

M 3: “Leiders hebben iemand nodig om mee te sparren zonder dat je wordt afgerekend. Het is prettig om persoonlijke begeleiding te krijgen, dat het op dat moment om jou gaat”.

M 4: “Naarmate je hoger in de organisatie komt, krijg je minder een spiegel voorgehouden en daarvoor is een coach wel nodig, je hebt die feedback nodig”

C 2: Het kost weinig tijd en is veilig, het is gevaarlijk om in je werk te open te zijn, daar gaan mensen dingen mee doen doe je niet wilt.

M 7: Hij stelt dat het op een hogere positie lastiger wordt om je eigen zwakheden open neer te leggen. Bij coaching kun je dat op een veilige manier doen.

Een andere coach stelt nadrukkelijk dat topmanagers hun ondergeschikte managers zouden moeten coachen en dat alleen de topmanagers zelf de feedback buiten de organisatie moeten zoeken.

C 5: Hij kan zich nog wel voorstellen dat hogere managers die vrij geïsoleerd functioneren een externe coach inschakelen. Hij loopt er tegenaan dat topmanagement vaak maar 10% van hun tijd met leidinggeven bezig is en dus weinig tijd doorbrengt met het aansturen of begeleiden van lagere managers. Coachen kan daar een vacuüm opvullen maar hij vindt dat niet goed want de organisatie/ het hogere management zou dat zelf moeten doen. Bij de echte top die eenzaam is vindt hij het wel legitiem.

5.3 Korte samenvatting

Uit de interviews komt bevestiging voor de genoemde nadelige effecten van segmentering - eigen belang eerst, geringe samenwerking - en de uitzonderingspositie van de manager in een bureaucratische, hiërarchische organisatie. De ervaren uitzonderingspositie komt ook bij coachingstrajecten aan de orde. Managers zoeken een klankbord en feedback in een veilige setting waarin zij hun gevoelens van kwetsbaarheid en onzekerheid kunnen tonen en bijvoorbeeld hulp kunnen vragen bij het vormen van een visie of ideeën over de eigen toekomst binnen de organisatie. Er valt te concluderen dat vooral de hiërarchische eenzaamheid reden is om coaching te gebruiken.

Het gebrek aan houvast doordat er voor de hoogste posities in de bureaucratische organisatie weinig regels gelden, wordt niet expliciet genoemd als probleem. Procedures en regels worden eerder als belemmerend ervaren. De wel genoemde onzekerheid en behoefte aan sparren duiden echter impliciet op een behoefte aan houvast. De pSG geeft aan behoefte te hebben aan houvast in de zin van een duidelijker politiek kader voor het functioneren van het topmanagement.

De vraag naar feedback en een klankbord wordt ten dele binnen de rijksoverheid voldaan, gezien de ervaringen met ICC van de ABD en met InterCoach. Er hoeven dus niet altijd externe coaches te worden aangetrokken doordat er een aanbod is van intercollegiale toetsing (vanuit de ABD) en er via InterCoach een soort interne coaching is vormgegeven; door overheidsmanagers voor overheidsmanagers.

Heckscher (1994) signaleert als nadelige bijwerkingen van de bureaucratie

1. de segmentering,
2. het niet goed kunnen omgaan met veranderingen en
3. het feit dat je niet overal regels voor kunt maken waardoor er onder andere informele machtspolitiek ontstaat op managementniveau.

Deze drie problemen komen *hier* niet terug als onderwerpen voor de coaching. De eerste omdat geringe samenwerking wel wordt genoemd als ervaren organisatieprobleem maar niet als insteek voor coachingstrajecten. De tweede omdat de problemen die worden ervaren met dynamiek en de coachingsvragen die daaruit voortkomen, behandeld worden in hoofdstuk 7. En de derde omdat het omgaan met de interne politieke machtsprocessen terug komt in hoofdstuk 8

6 Coaching bij postbureaucratische invloeden

In de huidige postmoderne tijd wordt steeds vaker gesproken over het ontstaan van postbureaucratische invloeden in organisaties. Er wordt gesteld dat er een grote verandering plaatsvindt in organisaties maar tegelijk dat deze verandering nog in de kinderschoenen staat. Heckscher & Donellon (1994) onderzocht dit aan de hand van ontwikkelingen in de praktijk die de steunpilaren van de bureaucratie lijken te ondermijnen. Het gaat hier om de volgende onderwerpen die ondertussen deel uitmaken van de *'mainstream of corporate management'* of daarin in ieder geval worden uitprobeerd (Heckscher & Donellon, 1994) :

1. pogingen om werknemers te laten participeren, bijvoorbeeld door het instellen van zelfsturende teams met eigen verantwoordelijkheid voor planning, discipline en kwaliteit. Het gezamenlijk optrekken van managers en bonden om productieverhoging en kwaliteitsverbetering te bereiken. En het invoeren van probleemoplossende teams op productieniveau
2. het functioneren van multifunctionele taakgroepen op professioneel of managementniveau die de gangbare functionele organisatie doorkruisen
3. mechanismen van parallelle organisaties die naast de traditionele hiërarchie functioneren
4. ondersteuning voor besluitvorming door *'peergroups'*
5. informatietechnologie die een dicht en intensief communicatienetwerk mogelijk maakt
6. het openen van voorheen gesloten organisatiegrenzen bijvoorbeeld in *'partnership'* tussen organisaties of van organisaties met hun toeleveranciers. En het ontslaan van managers en inhuren van externen wanneer dit nodig is
7. meer informatie die wordt gedeeld op lagere niveaus dan eerder het geval was
8. erkenning van het belang van draagvlak voor oplossingen in plaats van management puur op basis van instructie van hogerhand
9. nieuwe, expliciete managementrollen zoals leider van een taakgroep die grenzen beslecht, *'change agent'* of coördinator (Heckscher & Donellon, 1994).

6.1 Essentie van postbureaucratie

Heckscher & Donellon (1994) stelt dat er een rode draad is terug te vinden in de verschillende ontwikkelingen. De rode draad is de grotere nadruk is op invloedsverhoudingen waar vroeger vooral de nadruk lag op machtsverhoudingen. Het bereiken van overeenstemming tussen mensen in een organisatie gebeurt veel meer via directe discussie en overtuiging en niet

langer door te verwijzen naar een hoger hiërarchisch niveau. De ontwikkeling van teamwerk is ook een overkoepelend kenmerk. Het blijkt dat deze onderwerpen niet zomaar repercussieloos in te voeren zijn in een organisatie. Ze roepen conflict en weerstand op en vereisen verandering in motivatie en oriëntatie.

Er is volgens Heckscher & Donellon een ideaaltype van de postbureaucratie te ontwikkelen vanuit de gedachte dat de structuur van organisatie een interne logica bezit die wordt aangetast bij aanzienlijke overtredingen daartegen. Op basis van de negen genoemde ontwikkelingen zou het mogelijk moeten zijn de achterliggende logica ervan te extrapoleren tot een ideaaltype. De postbureaucratie staat aan het begin van zijn ontwikkeling, er is nergens een organisatie te vinden die volledig zo ontwikkeld is. Maar dat hoeft geen belemmering te zijn, tenslotte gold dit ook lange tijd voor de ontwikkeling van organisaties tot bureaucratie (Heckscher & Donellon, 1994).

6.1.1 Aanleidingen voor postbureaucratische invloeden

Voordat de typering van de postbureaucratie wordt gegeven volgt hieronder eerst de visie van Heckscher & Donellon op de ontwikkelingen die hebben geleid tot het ontstaan ervan.

Waarom ontstaan postbureaucratische invloeden? De sociale aanpassingstheorie stelt dat organisaties radicaal veranderen als het organisatiemodel niet meer werkt, als de organisatie niet meer kan omgaan met de vraag in een 'dramatisch' veranderende omgeving. Eerst gebeurt dit door kleine incrementele wijzigingen door te voeren. Pas wanneer de organisatie dreigt te vergaan, wordt hij fundamenteel aangepast. Er is al een eeuw humanistische kritiek geleverd op de bureaucratie maar pragmatische en dwingende zakelijke redenen zijn de motor achter de huidige transformatie tot postbureaucratie. In de Verenigde Staten noopten de enorme toename van informatietechnologie, andere nieuwe technologie en zware buitenlandse concurrentie tot het maken van betere kwaliteitsproducten in een kortere productietijd en voor lagere productiekosten met minder 'white collar' personeel en managers. Het leidde allemaal nog niet tot een toename in de winst. In 1984 werkte er in de Verenigde Staten meer mensen met informatie dan aan de feitelijke productie van goederen. Op het gebied van personeelsmanagement is het niet langer zo dat als je doet wat je wordt opgedragen, de werkgever een baan voor je leven garandeert. Er wordt steeds meer opleiding en vaardigheden gevraagd van werknemers en managers zijn tegenwoordig niet meer alleen blanke mannen (Heckscher & Donellon, 1994).

Dat Heckscher & Donellon er nog niet uit zijn wat nu precies wel of juist niet postbureaucratisch is, blijkt uit de volgende vragen:

- a. Is de postbureaucratie een gevolg van een evolutie, en dus een algemeen geldend verschijnsel of gaat het om contingentie en zullen alleen bepaalde bedrijven zich ontwikkelen tot postbureaucratie ?
- b. Er zal altijd een zekere mate van hiërarchie overblijven in organisaties, het is de vraag hoeveel hiërarchie er zal overblijven in de postbureaucratische organisatie wanneer die verder ontwikkeld is.
- c. Hoeveel waarde er wordt gehecht aan het menselijke aspect en hoeveel aandacht dit krijgt, is niet eenduidig te benoemen. Het speelt wel een rol maar ondernemen gaat vooral over produceren en winst maken en bovendien is er onduidelijkheid over wat goede, verkieselijke menselijke waarden zijn en wat niet.
- d. Wanneer valt een ontwikkeling onder postbureaucratie en wanneer niet ? (Heckscher & Donellon, 1994)

6.1.2 Ideaaltype van de postbureaucratie

Uit het voorgaande en de kritiek die Heckscher (1994) heeft op de bureaucratische organisatie (zie 5.1) volgt Heckschers ideaaltype van de postbureaucratie waarin het hoofdconcept inhoudt dat: *“Het gaat om een organisatie waarin iedereen verantwoordelijkheid neemt voor het succes van het geheel”* (Heckscher, 1994, p 24). Hij noemt dit organisatietype het *interactieve model*.

Kenmerken van het ideaaltype zijn:

1. Consensus op basis van geïnstitutionaliseerde dialoog (in plaats van instemming met autoriteit en regels).
2. De dialoog wordt gedefinieerd op basis van het gebruik van invloed (door overtuiging) en niet van macht (door positie).
3. De mate van invloed wordt bepaald door het vertrouwen dat er een gemeenschappelijk doel wordt gediend en dit vertrouwen heeft als bron onderlinge afhankelijkheid. Dit vereist inzicht in hoe de delen van de organisatie met elkaar moeten samenwerken om tot het gewenste resultaat te komen.
4. De missie van de organisatie dient als integratie instrument wanneer er minder nadruk komt op regels en functiebeschrijvingen.

5. De 'corporate' strategie wordt breed uitgedragen zodat individuele werknemers hun eigen bijdrage kunnen verbinden met de missie, buiten de grenzen van hun eigen baan kunnen kijken en meedenken over creatieve manieren van samenwerken.
6. Gemotiveerde principes voor de uitvoering van het werk nemen de plaats in van de oude regels. Het voordeel van principes is dat mensen ze flexibel kunnen toepassen, afhankelijk van de voorkomende situatie. Beveiliging tegen misbruik gebeurt door nadruk op de onderlinge afhankelijkheid en regelmatig evalueren van de principes
7. Besluitvormingsprocessen veranderen: de aard van het probleem bepaalt wie besluit niet de positie van degene die het probleem constateert.
8. De oude relaties tussen gelijke niveaus verdwijnen. Je moet weten wie je kan helpen met een specifiek probleem op basis van deskundigheid en kan niet meer rekenen op het netwerk van 'vriendjes' in de organisaties.
9. Een systeem gebaseerd op invloed kan alleen werken als het mogelijk is om de reputatie van collega's te verifiëren en bekend te maken. Je moet de sterke en zwakke kanten van je collega's kunnen kennen.
10. Er zijn open organisatiegrenzen, werknemers inclusief managers komen en gaan en dit heeft effect op de sfeer in de organisatie die niet langer op een gesloten familie lijkt. Daarnaast worden meer strategische allianties met andere organisaties gesloten.
11. Meer ongelijkheid wordt ingevoerd, er is erkenning en waardering voor de variatie in individuele prestaties (wat spanning tussen werknemers oplevert). Er worden publieke maatstaven ontwikkeld over prestaties waar openlijke discussies over zijn en waarover onderhandelt wordt met individuen.
12. Er wordt altijd rekening wordt gehouden met verandering. Bij taken wordt gekeken voor welke periode ze zo (volgens algemene principes) gedaan zullen worden en daarna wordt opnieuw bekeken wat de beste manier. Dit komt in plaats van het idee van permanentheid gebaseerd op vaste procedures (Heckscher, 1994).

In andere woorden samengevat zijn de volgende ontwikkelingen waar te nemen in organisaties met postbureaucratische invloeden:

- a. dialoog, overtuiging en vertrouwen zijn sleutelwoorden voor de sfeer en communicatie
- b. informatie wordt gedeeld en verspreid
- c. er gelden algemene principes waar vroeger specifieke regels en methodes golden

- d. problemen en projecten zijn leidend bij de communicatie, interactie en besluitvorming en niet langer de *'chain of command'*
- e. *'peers'* krijgen invloed bij het beoordelen en waarderen van prestaties waar dit voorheen strikt was voorbehouden aan leidinggevendenden (Jaffee, 2001).

Jaffee noemt een onderzoek van Barzelay uit 1992 dat resulteerde in een vergelijking tussen bureaucratische en postbureaucratische elementen in overheidsorganisaties.

Tabel 6.1 Bureaucracy and postbureaucracy in government

<u>Bureaucratic elements</u>	<u>Postbureaucratic elements</u>
public interest	results citizens value
efficiency	quality and value
administration	production
control	winning adherence tot norms
specify function, authority and structure	identity mission, servcie and customers
justify costs	deliver value
responsibility	accountability
follow ruls and procedures	understand and apply norms, solve problems and improve processes
operate administrative systems	expand customer choice, provide incentives, measure and analyze results

Overgenomen van Barzelay, (1992 in Jaffee, 2001, p 165)

Uit de tabel komt naar voren dat de nadruk is gewijzigd van het abstracte begrip 'de publieke zaak' naar een meer concreter begrip 'opbrengst voor burgers'. Daarnaast is het belang van normen toegenomen; politiek, beleid en uitvoering moeten meer gebaseerd zijn op normen, waarden en principes dan op 'mechanische' regels en procedures. Het initiatief *'Reinventing Government'* richt zich volgens Jaffee ook op het decentraliseren van besluitvorming, lagere verantwoordelijkheid voor de uitvoering, het verminderen van administratie en het bevorderen van ontwikkelingen die kwaliteit en klanttevredenheid vergroten. Jaffee benadrukt dat de overheid minder mogelijkheden heeft om postbureaucratische invloeden toe te laten in de organisatie vanwege de juridische, procedurele en politieke beperkingen (Jaffee, 2001).

6.1.3 De vraag

Concluderend valt stellen dat een postbureaucratische organisatie of werkwijze vraagt van medewerkers dat zij meer samenwerken, meer kennis hebben over wie wat doet, meer verantwoordelijkheid nemen voor hun werk en resultaatgericht zijn, meer initiatief nemen om problemen op te lossen, meer zelfsturend zijn, betere communicatie eigenschappen ontwikkelen om de prestaties van anderen van feedback te voorzien, meer assertief zijn in de zin van het kunnen presenteren van - en opkomen voor hun eigen aandeel in het resultaat en mobieler en flexibeler zijn vanwege het meer dynamische en tijdelijke karakter van het werk.

Managers in de postbureaucratische organisatie moeten ervoor zorgen dat hun medewerkers zich als zodanig ontwikkelen en hiervoor een veilige en open sfeer creëren met ruimte voor communicatie. Zij lijken te moeten managen op een coachende manier, ze kunnen immers niet een ‘opdracht tot ontwikkeling’ geven. Managers moeten ervoor zorgen dat zij zichzelf ontwikkelen tot coachende leidinggevendenden die dit allemaal uit hun medewerkers weten te halen.

De hoofdvraag van deze scriptie is waarom het coachen van managers zo’n vlucht heeft genomen en of er een relatie bestaat tussen de groeiende coachingsbehoefte en problemen die zich voordoen in organisaties? De deelvraag die hier wordt gesteld is of coaching wordt ingezet om managers te helpen bij het verkrijgen en vergroten van invloed en het stimuleren dat medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor het geheel? Vragen die hieraan voorafgaan zijn: Worden er postbureaucratische invloeden aangetroffen binnen de rijksoverheidsorganisatie? Wordt autoritair aansturen niet meer geaccepteerd? Is coachend leidinggeven een gewenste managementstijl binnen de overheid? Hebben managers moeite met coachend leidinggeven? En worden ze hierop gecoached?

6.2 Analyse interviewinformatie

Onder 6.2.1 staan de opmerkingen uit de interviews die gemaakt zijn over de postbureaucratische invloeden in de rijksoverheidsorganisatie. De aanname is dat de verandering van de organisatiecontext een latente behoefte aan coaching indiceert. Onder 6.2.2 staan de opmerkingen over specifieke coachingsvragen en -trajecten waarvan de aanleiding ligt bij postbureaucratische invloeden (waaronder de invoering van coachend leidinggeven).

6.2.1 Postbureaucratische invloeden binnen de rijksoverheid

De plaatsvervangend SG hecht veel waarde aan het creëren van veiligheid en vertrouwen in de organisatie (de open sfeer die Jaffee (2001) noemt). M 3 geeft aan dat een open sfeer nodig is om communicatie over het functioneren op gang te brengen.

OG/pSG: *“Het begint dichtbij, managers en medewerkers moeten het gevoel hebben dat ze gewaardeerd worden op wat ze goed kunnen in plaats van permanent op fouten en beperkingen gewezen te worden. Managers moeten ervoor zorgen dat er positieve energie is, ook al is de grotere context soms minder positief. Je moet als manager incasseringsvermogen hebben omdat in de media alleen negatieve berichtgeving staat en wat er goed loopt zie je er niet terug. Ik ervaar ambtenaren als loyaal, ze willen hard werken”.*

“De overheid is opnieuw op zoek naar haar essentie. Identiteitsprobleem van de overheid komt ook doordat gezag nog nauwelijks een rol speelt. De essentie van de boodschap moet wel overkomen maar er moet ook ruimte zijn voor de inbreng van anderen. De manager speelt daarin een sleutelrol”.

M 3: *Hij moest eerst wennen dat je als manager zelf niets meer produceert maar alleen bezig bent te zorgen dat je medewerkers kunnen produceren en hun werk kunnen doen. Zijn resultaat nu is vooral het productiecijfer (de gewenste productie halen en de achterstand wegwerken) en de sfeer op de afdeling. En medewerkers die even niet willen toch weer positief te krijgen. Hij vindt het leuk om de groep op één lijn te krijgen en samen het resultaat te bereiken. Medewerkers worden steeds meer aangesproken op hun resultaat, voor sommige zorgt dat voor problemen, die zijn ziek na zo'n gesprek.*

“In de thuissituatie bestaat meestal wel meer vertrouwen om dergelijke dingen uit te spreken. Ik hebt het aangepakt op mijn afdeling door bij het afdelingsoverleg vragen te stellen. Eerst was er een sfeer van , er wordt toch niet naar ons geluisterd. Door aan te geven dat dingen binnenskamers bleven, dat er verschillende meningen naast elkaar mogen bestaan maar dat je tegelijkertijd als zakelijke organisatie uiteindelijk wel een afspraak maakt waaraan iedereen zich heeft te houden, heb ik wel iets kunnen verbeteren”.

Managers moeten meer gaan leiden en minder managen aldus de pSG, dit uit zich in meer aandacht voor sfeer, individu en creativiteit en in een minder directieve, meer open

stimulerende vorm van communicatie. Een manager benadrukt het belang van heldere communicatie over de doelen om zo richting te geven..

OG/pSG: "Het doet er toe dat jij op jouw plek zit, in plaats van iemand anders. Succes wordt bepaald door hoe mensen dingen doen, hoe kan ik mensen binden om warm te lopen voor een idee, hierbij speelt creativiteit een rol. Het is niet meer het 'mechanische' ambtenarenapparaat. Dit vergt andere kwaliteiten van (medewerkers en) managers. Je moet meer leiden dan managen, managen gaat over we gaan van A naar B maar waar B ligt, hangt steeds meer van anderen af en of je daar komt ook. Hoe krijg je draagvlak voor je beleid? Daar gaat het nu meer om dan alleen te weten wat het beste beleid is. Het gaat minder om allerlei cognitieve kwaliteiten en meer om het sturing geven door een bepaalde manier van werken te promoten (in plaats van te zeggen dit en dat moet er in een notitie). Je moet aandacht hebben voor de creatieve processen en de kracht van medewerkers ontdekken en die ontwikkelen en omgaan met de diversiteit daarin. Een goede sfeer scheppen en krachten verbinden zodat je goede producten krijgt waar de politiek mee kan scoren en die worden geaccepteerd door de maatschappij".

M 4: De organisatie van het werk moet gericht zijn op de besluitvormingsprocessen zoals die bestaan, het onderhouden van je netwerk en draagvlak voor je voorstellen creëren. Helderheid over het beoogde doel en resultaat hoort bij coachend leidinggeven en is ook goed voor beoordelingen, dan weten mensen goed waar ze op aangesproken worden. Ze heeft zeer regelmatig contact met de adviseurs over hun dagelijks functioneren.

Aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers komt expliciet aan de orde bij twee managers. M 2 benadrukt daarbij dat de zo gewenste politieke gevoeligheid van beleidsambtenaren (zie ook H 4.3.4) vooral in de dagelijkse praktijk ontwikkelt moet worden onder begeleiding van de manager. M 6 stelt de passieve en niet resultaatgerichte werkhouding (en dito organisatiecultuur) van zijn medewerkers aan de orde die hij probeert te verbeteren door het goede voorbeeld te geven, hierbij ervaart hij een belemmering doordat hij als te afstandelijk wordt gezien.

M 2: Managers besteden daadwerkelijk meer aandacht aan het ontwikkelen van hun medewerkers, bijvoorbeeld om ze meer bestuurssensitief te krijgen. "Daar zul je nog veel meer voor moeten doen. Dan moet je een ambtenaar mee laten gaan naar de bewindspersoon. Iedere beleidsambtenaar die hier bij het koffieapparaat staat te praten heeft het over de staatssecretaris alsof ze ieder uur van de dag met haar aan de telefoon hangen. Dat is in de praktijk helemaal niet zo, er zijn maar twee of drie van die mensen

die met de staatssecretaris praten. De rest praat niet over de staatssecretaris maar over wat ze hebben gehoord van iemand die de staatssecretaris heeft gesproken. Dat is natuurlijk heel raar. Dat kan je veranderen door jonge beleidsmedewerkers zelf het hele beleidsproject te laten doen. Dan weten ze waar ze op moeten letten”.

“Topmanagers zijn bang dat zo’n beleidsmedewerker een ander verhaal verteld dan zij en dat de staatssecretaris of de minister zegt: “Hoe kan dat nou, ik heb gister een ander verhaal gehoord”. Dat heeft te maken met gestold wantrouwen, oftewel slecht coachend leidinggeven. Als je het goed aanpakt in de processen en je weet van je mensen wat hun standpunt is, kun je dat naast het jouwe zetten. En je kunt het begeleiden dan hoort de minister ook de tweede kant van het verhaal. We hebben de neiging om dat af te schermen. Maar dit is de beste politiek bestuurlijke gevoeligheid die je kunt hebben. Het is wel in strijd met de doctrine Kok die stelt dat ambtenaren en politici niet met elkaar behoren te praten. Maar politici moeten wel een lijn aangereikt krijgen anders worden ze gek van de complexiteit. Je moet als manager dus ook de vaardigheid hebben om je medewerkers te begeleiden en te weten wie je wel en wie je niet naar de minister kunt sturen. Dat hoort ook onder integraal management”.

M 6: *“Toen ik hier begon was de taakopvatting van de medewerkers niet goed. Mensen moeten niet alleen coördineren maar meer zelfstandig nadenken, toegevoegde waarde hebben, een eigen mening hebben, bijdragen aan producten en producten leveren die er toe doen. Deze werkinstelling en taakopvatting heb ik meegenomen vanuit mijn verleden in het bedrijfsleven en sluit volledig aan bij de huidige, nieuwe eisen aan de ambtenaren. Ik probeer daarvan ook het goede voorbeeld te geven en het uit te dragen”.*

Hij wordt als te afstandelijk en inhoudelijk gedreven ervaren en dat is lastig wanneer het betekent dat mensen te laat of niet om hulp vragen bij problemen, daardoor functioneren zij minder en dat is zijn probleem. Hij wordt immers afgerekend op het functioneren van de directie als collectief. In zijn vorige baan werd hij juist als zacht en menselijk gezien, hier is de cultuur heel anders en beoordeelt men hem ook anders.

Eén manager geeft aan dat er in de organisatie meer aandacht is gekomen voor de ontwikkeling van managers en voor hun kwaliteiten, er worden niet zo maar mensen naar voren geschoven bij benoemingen (conform de oude vriendjespolitiek van Heckscher, 1994).

M 2: *“In de Bestuursraad (BSR) is wel meer aandacht voor HRM gekomen, er is een focus op een paar onderwerpen zoals managementontwikkeling, resultaatgericht belonen en leiderschap. Eens per twee weken staat ’t op de agenda. Managementontwikkeling gaat*

nu vaak eerst over welke klus er is en welke competenties daarvoor nodig zijn. Daarna wordt er pas gesproken over personen, dat was vroeger wel anders! Managers kunnen een assessment krijgen, de ABD heeft kandidaten en er zijn externe kandidaten. Op basis van en 'shortlist', draagt de Directeur-Generaal iemand voor, de BSR bespreekt dit en de Secretaris-Generaal neemt een besluit. Eens per half jaar is er een schouw van de huidige directeuren, hoe gaat het daarmee, wie moet wat anders etc. Dit wordt waarschijnlijk uitgebreid naar het niveau daaronder, naar salarisschaal 14/15”.

Drie managers en een coach geven aan wat zij in de overheidsorganisatie en/of bij het management terugzien van coachend leidinggeven. M 5 vindt het lastig om alle belangen (van de organisatie, hemzelf en de medewerkers) goed te dienen. M 6 heeft een kritische visie op coachend leidinggeven en vindt dat dit zeker niet altijd, overal toegepast kan of moet worden. M 7 heeft een unieke positie omdat hij een vrijgestelde HR-manager is. Hij benadrukt het belang en succes van aandacht voor het begeleiden van personeel (en vertelt dat de organisatie nu na drie jaar toch de nadruk gaat verleggen de beleidsinhoud). De coach geeft aan dat (maatschappelijke) ontwikkelingen de vraag naar coachend leidinggeven vergroten maar dat het middenmanagement die dit moet doen, er nog veel moeite mee heeft.

***M 5:** Wat verandert is dat er minder top-down wordt gedacht al is dit wel afhankelijk van de soort organisatie, de uitvoering blijft hiërarchisch georiënteerd. Hij vindt: “zijn baan plezierig om te doen, verrijkend en uitdagend (vooral productieve combinaties creëren, bijdragen aan ontwikkelen van medewerkers; capaciteiten benutten en problemen helpen oplossen, maar ook delegeren). Soms is het lastig (eigen belangen afwegen ten opzichte van de belangen van de organisatie en medewerkers). Ik wil bijvoorbeeld een bepaalde ontwikkeling, de medewerker wil wat anders en de organisatie wil nog iets anders. Dan vind ik het moeilijk om zelf gemotiveerd te blijven als je teveel afdwaalt van wat je zelf wenselijk of goed vindt. Af en toe vind ik mijn werk vervelend bijvoorbeeld bij recalcitrante of niet resultaatgerichte medewerkers”.*

***M 6:** “Alle managementtheorieën komen uit de commerciële wereld. Heel veel van die concepten passen niet goed in de overheidswereld omdat daar totaal andere patronen, relaties en interdependenties zijn. Desalniettemin heeft de overheid al die commerciële theorieën omarmd. Dit is een fundamenteel probleem. Het is bijvoorbeeld niet goed te doen om coachend leidinggeven in te voeren bij gevangenisdirecteuren.*

Gevangenisbewaarders mogen geautoriseerd geweld gebruiken en hebben strikte

regels over hoe ze zich behoren te gedragen. Daar kan je niet één-op-één het model van empathisch coachend leidinggeven op toepassen. In het leger zegt een generaal ook niet tegen zijn ondergeschikten: “Jongens wat vinden jullie ervan, zullen we aanvallen?” Een ander voorbeeld is dat de middenmanagers bij de gemeentereiniging coachend leidinggeven moeten toepassen op de tien vuilnismannen die onder ze vallen, dat gaat over zelf actualisatie en eigen taakopvatting maar dat is daar helemaal niet van toepassing”.

Er is niet zo heel veel veranderd in het management, wel bijvoorbeeld dat iedereen altijd coachend zou moeten leidinggeven terwijl hij dat voor sommige organisaties, functies en situaties niet relevant vindt. Hij pleit voor situationeel leiderschap, alleen in sommige situaties moet je coachend leidinggeven zoals blijkt uit onderstaand kwadrant.

Tabel: 6.1 Vier situaties van medewerkers t.o.v leidinggeven

Bekwaam & Bereid	<i>Coachend leidinggeven</i>	Bekwaam & Niet bereid	<i>Schop onder de kont geven</i>
Onbekwaam & Bereid	<i>Advies geven</i>	Onbekwaam & Niet bereid	<i>Naar andere functie of ontslaan</i>

Links: de medewerker is al dan niet bekwaam en bereid, rechts in cursief: de door de manager gewenste managementstijl of -actie.

M 7: Hij werkt in een matrix organisatie waarin de beleidsinhoudelijke kant, het primaire productieproces, is gescheiden van de HR-kant om zo voldoende tijd en aandacht te geven aan het begeleiden en ontwikkelen van de medewerkers. De drie afdelingshoofden zijn verantwoordelijk voor de HR-aspecten, de ontwikkeling en persoonlijke begeleiding van mensen, het voeren van bilaterale gesprekken, maken van werkplannen en persoonlijke ontwikkelplannen, het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken en de bemensing van projecten. Hij besteedt daar 50% van zijn tijd aan en de rest aan Kennis en Innovatie. Hij heeft geen verantwoordelijkheid op beleidsinhoudelijk terrein. De medewerkers die een beleidsdossier trekken hebben geen mandaat. De twee directeuren zijn verantwoordelijk voor het beleid, de beleidsdossiers en de klanten/opdrachtgevers. De directeur heeft geen bevoegdheid op

HRM-gebied en tekent dus bijvoorbeeld ook geen beoordelingen (hetgeen andere directeuren bij de overheid wel doen, SvdM). Alleen de Directeur-Generaal heeft integrale verantwoordelijkheid. Medewerkers vallen dus onder een afdelingshoofd en onder een directeur.

“Medewerkers kunnen problemen via twee kanten afwikkelen, via de directeur of het afdelingshoofd. Daar wordt soms misbruik van gemaakt. Een ander bezwaar is dat er heel veel communicatie nodig is. Je zou bij inhoudelijke problemen eigenlijk trilaterale gesprekken moeten voeren (afdelingshoofd met beleidsmedewerker en directeur) maar dat gebeurt zelden. In plaats daarvan zijn er meestal eerst twee bilaterale gesprekken en daarna soms nog een ronde om het echt duidelijk te krijgen. Daarom wordt per 1-1-2006 het één en ander veranderd. De matrix wordt op kleinere schaal georganiseerd er komt meer oog voor de inhoud met de wens om wel het voordeel van de huidige situatie te handhaven. Het voordeel is dat specifieke aandacht is voor de mens. Als afdelingshoofd ben je een buffer, je hebt niet het politieke belang van het moet nu af en dat betekent dat ik meer aandacht heb voor de medewerker. Ondanks de hoge werkdruk hebben mensen het wel naar hun zin en dat willen we graag zo houden. Maar je moet HRM ook niet instrumenteel laten worden of een doel op zich. Persoonlijke aandacht is nooit genoeg en daar moet je voor uitkijken”.

Coachend leidinggeven betekent voor hem het positieve benadrukken en bij negatieve aspecten medewerkers laten ontdekken wat ze beter kunnen doen. Hij vindt: “coachend leidinggeven de enige en juiste manier om zelfstandige medewerkers te krijgen die het heft in eigen hand nemen om zichzelf te ontwikkelen en te verbeteren zonder dat het de leidinggevende te veel tijd kost. Medewerkers moeten vooral zelf investeren. Coachend leidinggeven is bijna altijd toe te passen, je maakt wel hele duidelijke afspraken en scheidt kaders waarbinnen iemand kan ontwikkelen of moet verbeteren. Zolang je het besef van de medewerker kunt krijgen dat er iets moet veranderen, kun je Coachend leidinggeven toepassen. Als iemand helemaal dat besef niet heeft is de botte bijl nodig”.

***C I:** Organisaties moeten allemaal anders functioneren, effectiever, efficiënter en minder bureaucratisch. Dat geldt voor overheid en bedrijfsleven. De overheid wil beheersing van het proces om politieke redenen, het bedrijfsleven om commerciële redenen. “In de maatschappij is een verandering aan de gang en dat zie je terug in organisaties. Oude stromingen zijn nog aanwezig, zoals de bureaucratie. Het stimuleren van medewerkers wordt wel met de mond beleden maar in het echt wordt*

helemaal niet meer vrijheid toegestaan. En dit levert vooral een probleem op voor het middenmanagement”.

6.2.2 Coachen voor meer zelfinzicht en een coachende managementstijl

De ABD beheert een pool van coaches die worden ingezet voor de ontwikkeling van ABD-managers. De opdrachtgever van de ABD benoemt het spanningsveld tussen zelf iets gaan doen of je invloed aanwenden en een ander het laten doen. Daarnaast noemt zij de behoefte aan ontwikkeling van zelfsturing. Een manager heeft bij zijn coaching vooral meer inzicht gekregen in zijn kwaliteiten en valkuilen en is daardoor beter in staat zichzelf te sturen.

***OG/ABD:** ”De coachingvragen gaan vaak over werkrelaties, (semi)conflicten, de rol in werkrelaties en invloed krijgen en uitoefenen. Je zelf aansturen versus de omgeving aansturen en hier de aandacht evenwichtig over verdelen is een lastig punt. Moet ik nu manoeuvreren of moet ik zorgen dat de ander dat doet ? Dat is een spanningsveld. Coachen gaat over evenwicht vinden in voelen, denken, handelen en spiritualiteit, hoe breng je die vier bij elkaar, klopt dat en wat voor plaatje heb je dan van jezelf ? Hoe krijg je voor elkaar dat je die werksatisfactie hebt die je beoogt ? Er is behoefte aan het vergroten van zelfkennis, zelfinzicht en zelfsturend vermogen. Dit komt meer aan bod in het proces van coaching en intervisie dan in trainingen”.*

***M 5:** “Ik vind kenmerkend voor coaching het laten zien van je kwaliteiten en de valkuilen van je kwaliteiten en er een uitdaging van maken om met je kwaliteiten de eigen knelpunten of belemmeringen aan te pakken. Je kracht geeft je de energie om de dingen aan te pakken. Vaak ben je je niet bewust van je eigen kwaliteiten (die zijn vanzelfsprekend) maar veel meer van je belemmeringen. Ik heb een interne Leergang Management Gedrag en Organisatie (MGO) gedaan, inclusief individuele coaching en in groepjes. Mijn oude valkuil van niet delegeren van de inhoud en te weinig toekomen aan echt contact met de medewerkers speelde weer op. Dat ben ik toen meer gaan doen. Ik kon dat snel oppakken want het was oud mechanisme dat ik uitgebreid had onderzocht en aangepakt bij een eerder coachingstraject. Mijn omgeving gaf ook aan dat ik meer ontspannen in mijn werk moest zitten en ook tijd voor netwerken moest creëren. Dit bleek uit de 360 graden feedback die input was voor de training”.*

Volgens de pSG kan coaching vooral helpen om mensen inzicht te bieden in wat zij kunnen en niet kunnen en vervolgens dit te accepteren en er consequenties uit te trekken, het bevorderen van zelfinzicht en zelfsturing dus.

OG/pSG: *”Het doel van coaching is het geven een steun in de rug van mensen die hun ontwikkelingsgang maken. Ze moeten zelf een vraag hebben en voor ingewikkelde persoonlijke vragen moet je elders zijn. Mensen moeten zelf in staat zijn te kiezen en evenwicht te vinden tussen wat haalbaar is en wat niet en dat dan ook accepteren. Tevreden zijn met wat je kunt en wat je niet kunt, dan ben je in balans. Anders ga je dingen doen die je niet goed kunt en gaat het mis. Je vindt het zelf niet goed of je omgeving klaagt. Er ontstaat kramp, verbeterheid, verzuring. Dat is niet wenselijk. Coaching kan mensen over drempels heen tillen of drijfveren opsporen. Als de coachee die ziet en erkent, ontstaat er ruimte waarin mensen zich vrijer voelen. Wat drijft je precies ? Als je van daaruit handelt kun je keuzes maken, al dan niet buiten de organisatie. Als je daaraan aandacht besteedt ontstaat een open sfeer met allerlei mogelijkheden. Zo is het schrikbarend hoeveel mensen ooit door hun baas zijn benaderd met: “Als je nog eens een fout maakt, ben je je baan kwijt”. Erover praten, wat anders meemaken en kunnen aangeven waar je verlangen ligt, creëert een situatie waarin mensen beter tot hun recht kunnen komen. Het zijn kansen. Met relatief weinig moeite kun je iets stimuleren”.*

“De vraag voor mij was; moet dat buiten het management om, die zouden het eigenlijk zelf moeten doen maar om een echt veilige sfeer te creëren blijft moeilijk vanwege de hiërarchische organisatorische zwakheden en het beoordelen. Daarom heb ik een externe coach ingehuurd”.

De pSG geeft aan dat er ruimte bestaat om de inhoud los te laten maar dat dit wel moed en goede communicatievaardigheden van de manager vergt. Een coach signaleert dat managers het vooral moeilijk vinden om de inhoud los te laten omdat ze vrezen hiermee ook de controle kwijt te zijn en daar hebben ze veel moeite mee. En één manager heeft door de coaching geleerd meer vertrouwen te hebben in zijn medewerkers waardoor hij zelf niet meer de oplossingen bedenkt.

OG/pSG: *“Management bij de overheid maakt een soort identiteitscrisis door: in relatie tot de medewerkers zien dat de afhankelijkheidsrelaties anders liggen, dat er meer gelijkwaardigheid is en aan de andere kant van de politiek nog steeds de reactie krijgen van wat heb ik aan jou, als jij niet (meer) weet waar het over gaat. Daar zit spanning, daardoor overspanning bij het management en overlevingsgedrag om zich staande te houden vanwege angsten, onduidelijkheden en weinig aandacht voor de problematiek. Coaching kan een rol spelen door wat voor jou, als manager, belangrijk*

is in beeld te brengen en ook aan te geven dat je daar iets mee kunt. Bijvoorbeeld door je in te leven in de rol van de minister, door begrip te tonen voor de vraag maar toch durven aangeven waar de grenzen van haalbaarheid liggen. Respect tonen voor de ander maar tegelijk ook jouw grens aangeven, leidt tot een werkbaar iets dat niet kan worden afgeslagen door de ander. Je toont respect voor de ander en jezelf en dat is iets wat coachen kan bieden. Vanuit loyaliteit ontstaat de neiging van u vraagt wij draaien en daardoor ontstaan spanningsvolle situaties”.

C 5: *“Managers vinden het vooral moeilijk om los te laten, dat blijkt elke keer weer bij de training.. Het loslaten van de controle, van de beelden die ze hebben en van bevoegdheden en hun eigen oplossingsgerichtheid. Daarnaast hebben ze moeite het stellen van open vragen. Coachend leidinggeven is heel streng voor mij je moet namelijk voortdurend controleren en meten met elkaar maar je meet de resultaten en niet meer hoe die bereikt zijn. En dat is de moeilijkste omslag die managers moeten maken.”*

“De beste timmerman werd vroeger de chef, die ging precies vertellen aan de andere timmerlui hoe je een raam in elkaar zet in plaats van leiding aan hen te geven. Nu zie je wel dat het is doorgeslagen naar de andere kant en krijg ik klachten van medewerkers dat ze niks meer over de inhoud kunnen vragen. Van mij hoeft dat ook niet, de manager moet de medewerker ondersteunen en leren hoe hij zelf de kennis die hij nodig heeft kan vergaren”.

M 3: *Hoe je medewerkers aan het werk kunt krijgen kwam aan de orde bij zijn managementopleiding die het ministerie intern verzorgt, ‘Gedrag en resultaat produceren’ als onderdeel van een managementontwikkelingsprogramma waarbij ook coaching werd ingezet. “Je moet vooral duidelijk maken wat de medewerker zelf eruit zou kunnen halen uit het extra werk dat hij op zich neemt, dat het ook mogelijkheden kan bieden. Misschien leert ie wat nieuws of is het variatie op de dagelijkse routine of kan het ontwikkeling geven met het oog op een andere baan”.*

“Die managementtraining ging erg over jezelf als manager, niet zozeer het aanreiken van instrumenten maar meer hoe je de dingen doet en waarom zo. Voorbeeld is je voert een gesprek met iemand en telkens gaat dat niet zo als je wilt. Dat ga je naspelen en vervolgens denk je erover na wat er precies gebeurt. Waarom gebeurt het nou dat je elke keer op de kast zit en in het ‘spel zonder einde’ terecht komt? Je leert vervolgens hoe je afstand kunt nemen en eruit kunt stappen zodat

je het een volgende keer anders kunt doen. Dat is eerst soms best pijnlijk maar heel leerzaam, ik heb geleerd om eruit te stappen”.

Hij wil graag de juiste dingen doen en moest accepteren dat er meer goede manieren zijn om iets te doen en dat er vaak ook geen tijd is om een beste manier te ontwikkelen. “Soms weet je dat ook niet omdat je het voor het eerst doet en dan moet je het gewoon proberen. Ik wil dan van alles proberen en zelf nadenken om de beste manier te vinden in plaats van al doende het als groep te leren. Het levert vaak weinig resultaat op om eindeloos te blijven zoeken naar de beste manier. Door de coaching, die onderdeel was van de training, zag ik dat in en daarna hield ik energie over om andere dingen te doen in plaats van me zorgen te maken”.

Een coach stelt dat managers meer (moeten) sturen op concreet resultaat en de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers. Omdat hij veel medewerkers en diverse managers coacht binnen één organisatie coacht, verwacht hij een daadwerkelijke verbetering op dit gebied in de organisatie. Hij signaleert dat managers vaak niet de tijd of capaciteit hebben om hun medewerkers goed te begeleiden waardoor hiervoor coaches worden ingeschakeld. Een andere coach, C 6, bevestigt dat managers soms niet de nodige oprechte aandacht voor hun medewerkers kunnen opbrengen. M 5 zegt dat managementtraining en -coaching bijdraagt aan het verbeteren van de relatie met de medewerkers. M 6 heeft er moeite mee dat de verbetering van de producten van medewerkers hem zoveel tijd kost terwijl hij dit niet tot zijn taken rekent (maar tot die van de afdelingshoofden, SvdM). Daarnaast geeft hij aan dat coaching heel nuttig kan zijn om medewerkers te ontwikkelen maar dat coaching door de manager onethische aspecten kan hebben vanwege de machtspositie van de manager.

C 4: Hij coacht ook mensen die willen weten hoe ze beter zouden kunnen functioneren in hun huidige baan, wat te doen om optimaal te functioneren en te kijken wat ze na deze baan zouden willen, hoe ze zich willen ontwikkelen. Doordat hij veel individuen begeleidt (totaal zo'n 50 in dit project) beïnvloedt je de organisatie want die hangt immers van individuen aan elkaar. Als al die coaches meer verantwoordelijkheid gaan nemen (minder zij, meer wat kan ik er zelf aan doen) dan wijzigt er ook wat in de organisatie.

“Managers worden geacht leiders te worden, moeten leiding gaan geven aan processen en draagvlak creëren en niet alleen maar beheersen. Je moet als manager in toenemende mate al die individuen bereiken om hen te beïnvloeden om prestaties te leveren . Dat gebeurde vroeger helemaal niet ! In plaats van dat de manager vertaalt

wat de pSG zegt, krijgt hij de opdracht om meer, beter resultaat te leveren, het moet beter met minder mensen. Er is nu meer druk op de aantoonbare prestaties van de overheid, minder vrijblijvendheid. Medewerkers worden nu meer aangesproken op wat er uit hun handen komt, concrete producten worden gekoppeld aan functie-beschrijvingen. Het is de bedoeling dat de managers hun medewerkers steeds meer afrekenen op het resultaat. Dit is lastig te combineren met coachend leidinggeven. Het is handig om de coaching apart te doen, bijvoorbeeld door interne coaches van het ministerie, InterCoach of externe coaches”.

“Peoplemanagement is nog lastig, de manager is eigenlijk meer een adviseur en de medewerkers vragen om meer begeleiding (en minder aansturing) dan voorheen. Als manager kun je niet meer je medewerkers afschepen, je moet het human capital goed beheren. Als je dat slecht doet komt dit bij je superieur terecht en is slecht voor de eigen carrièrekansen. De managementstijl is zo begeleidend geworden, dat is niet meer te doen. Dus wordt er een externe coach bijgehaald om de medewerkers te coachen”.

C 3: “Managers worden aangesproken op snel handelen en inhoud en hebben daar een goed verhaal over. Maar de medewerker wil ook gehoord en erkend worden, niet alleen op wat hij doet maar ook wie ie is. Dat is moeilijker voor mannen dan voor vrouwen. Managers vinden het moeilijk om te gaan voor het resultaat maar niet te hard vooruit lopen, mensen meekrijgen en om meer oog hebben voor de resultaten van medewerkers. Daarnaast hebben ze er moeite mee dat ze toch weinig bereiken ook al werken ze hard of hun privé leidt onder hun werk”.

M 5: “Het is lastig aan te geven wat het effect van coaching is op de organisatie: je ziet wel in de MGO wel dat de scherpe kantjes afgaan van het functioneren, in de verhouding manager-medewerker levert dat wel verbetering op. De anonieme feedback van medewerkers op managers wordt in die cursus besproken en daar wordt dan aan gewerkt. De meeste mensen nemen dat wel ter harte. Die dingen gaan over de contacten tussen manager en medewerker, en wat daar beter in kan maar dat verschilt verder wel per manager. Het echte effect zou de groep moeten beoordelen die leiding krijgt van de gecoachte manager”.

M 6: “Mijn coachingsvraag ging onder andere over de balans vinden tussen loslaten en ingrijpen, controleren en ruimte geven. Ik vind dat mijn directie producten moet maken op achtniveau en de meeste producten die ik zie halen dat niet. Mijn kwaliteitsnormen zijn goed voor de groei en bloei van de directie maar ik kan niet

alles (laten) herschrijven. De vraag is in welke mate het verstandig is ingrepen te doen om de kwaliteit van je producten te verbeteren”. Hij geeft inhoudelijk commentaar en doet concrete aanpassingsvoorstellen. Dit kost veel tijd en gaat dus ten koste van andere managementtaken. Het levert hem ook geen extra inhoudelijke info op dus hij vindt dat hij er niets aan heeft.

“Veel mensen hebben baat bij een klankbord die helpt om zelfinzicht te krijgen. Ook in de eigen mogelijkheden. Managers hebben hier niet de tijd voor en coachend leidinggeven zou ook alleen moeten gaan over inhoudelijke vragen die op dat moment spelen in het werk. “Ik vind het niet wenselijk dat managers medewerkers coachen op diepere lagen, dat is onveilig, er is een positie en machtsverschil en dat is het onethisch om je op gevoelsniveau te begeven. Ik vind dat je privé en zakelijk niet moet vermengen en neem dat heel strikt, zeker bij ongelijkheid”.

Hij beveelt soms coaching aan als onderdeel van een persoonlijk ontwikkelplan. “Bijvoorbeeld bij iemand die zijn werk niet systematisch organiseert stel ik voor om uit te zoeken met een coach waarom je dat zo doet en dan vind je waarschijnlijk ook aangrijping om er wat aan te doen. Het is geen directief maar een aanbod, en de ander moet zelf weten of hij er gebruik van maakt. Zo ja, dan wordt het ook zijn vraag en maakt het dus als het goed is niet uit voor de coaching dat het oorspronkelijk zijn idee was”.

Het krijgen en aanwenden van invloed is volgens een coach vaak onderwerp van coaching omdat managers hier moeite mee hebben.

C 2: “Coachingsvragen gaan vaak over strategie, of hoe krijg ik invloed en hoe wend ik het aan, ik wil wat anders, hoe benader ik dat naar ‘boven’ en over samenwerking. Structuuraanpassingen van overheidsorganisaties zijn er vaak uit om macht invloed van personen te breken. Persoonlijke issues worden zelden uitgesproken bij de overheid, daar wordt om heen gereorganiseerd

Een coach signaleert dat het hoogste management van organisaties vaak hun eigen coachende kwaliteiten overschatten en de inspanning en tijd die het kost om coachend leidinggeven consequent in te voeren in de organisatie onderschatten.

C 5: Hij coacht organisaties door met het topmanagement of de directie op hun te verzoek te komen praten over coachend leidinggeven en stimulering van zelfsturing

van werknemers. Als er overeenstemming is bereikt, organiseert hij een vierdaagse training coachend leidinggeven voor directie en lager management samen.

“Er bestaat bij de directie de wens om meer verantwoordelijkheid op de werkvloer te leggen, de medewerkers in beweging te krijgen en op een andere manier te gaan managen namelijk coachend leidinggeven. Via via hebben ze van mij gehoord en na een gesprek en een training wordt verder gekeken en wil ik weten of men dit een prettige manier vindt van omgaan met elkaar, staat men achter mijn invulling van het begrip coachend leidinggeven en zo ja dan moet men een plan van aanpak maken over wat de organisatie over vijf jaar wil bereiken met daarin onder andere wat heb je daarvoor nodig. Zoals bijvoorbeeld andere trainingen, individuele coaching, intervisie voor managers etc. Verder vraag ik aandacht voor het feit dat coachend leidinggeven in het begin meer tijd kost en dat verandering in gedrag (van managers en medewerkers) sowieso tijd kost. Terwijl de vraag vaak is om zo snel mogelijk met minder geld efficiënter te werken”.

“De algemene houding van managers is dat zij controle gericht zijn en moeite hebben met loslaten (dat is algemeen menselijk). Bij vragen van individuele managers in de training gaat het bijna altijd om de vraag: “Hoe kan ik de meest dwarse medewerker om krijgen”? Mensen focussen zich vaak op die 10% die in hun ogen ongemotiveerd is en de kantjes ervan af loopt. Ze betrekken het dan ook wel op zichzelf en vragen zich af: “Hoe kan ik ervoor zorgen dat hij/zij zich anders gaat gedragen?”.

“Je moet de balans vinden tussen verwachtingen van anderen aan jou, hetgeen je zelf te bieden hebt en dat wat je nodig hebt. Daar heb je zelf een rol in maar je omgeving ook. De manager tracht ook zijn medewerkers in balans te krijgen. Ben je in balans dan werk je het meest efficiënt en het prettigst. Dit proces (om daar te komen, te blijven en anderen erbij te helpen) hoef je niet individueel te leren, dat kan ook in de groepstraining, daarin komt zelfcoaching of zelfsturing ook aan de orde” (zie ook 4.2.5).

Als er nieuwe managers komen in één van ‘zijn’ organisaties volgen die vaak individueel een open training zodat zij dezelfde ideeën hanteren. Daarnaast geeft hij ook trainingen van één of meer dagen voor de medewerkers waar de eigen manager bijzit. Die zien dan wat de medewerkers horen en ook dat medewerkers zien hoe lastig het is om sturing te geven aan zelfsturing en zichzelf afvragen: ‘Wat is mijn rol daarin’? Dit betekent dat de manager dat niet meer hoeft uit te leggen maar ook dat

medewerkers meer zullen vragen om coachend aansturing door hun manager. Het idee is het proces te versnellen door er een gezamenlijk proces van te maken.

Goed en voldoende communiceren blijkt ook problemen op te leveren volgens een coach. Een manager geeft aan hij teveel waarde hechtte aan de (vermoede) mening van anderen. Door coaching benadert hij dit rationeler en communicatiever.

C 6: “Ik heb bijvoorbeeld een manager als coachee die te weinig communiceert over wat hij hoort van anderen en wat hij daarmee doet. Hij houdt wel rekening met anderen maar vertelt ze dit niet. Het lijkt daardoor wel alsof hij maar doordraaft en over iedereen heen walst. Hij had sollicitatiegesprekken. Vantevoren hebben we doorgenomen wat zijn aandachtspunten zijn en getraind op goed luisteren en minder van ‘ik ga het even zo regelen’ en meer samen met anderen. Dit is uiteindelijk gelukt, hij heeft nu een andere baan”.

“Managers willen ook gecoached worden op het voeren van slechtnieuws gesprekken. Managers die meer moeten gaan delegeren moeten ook leren om dingen uit te spreken als ze niet goed gaan. Bij dergelijke gesprekken blijken er ook allerlei andere factoren een rol te spelen, maar om daar achter te komen moet je wel tijd investeren in dergelijke communicatie”.

M 7: In zijn tweede coachingstraject (als uitvloeisel van een onderzoek naar werkdruk) ging men ook in op persoonlijke stressoren en bij hem was dit het feit hij veel waarde hechtte aan wat anderen over hem dachten. Hij dacht daar veel over na, het kostte hem veel energie. “Maar feitelijk weet je dat niet als je het rationeel benadert, je vult het in. Als je het echt wilt weten, moet je het de ander vragen. De coaching leverde mij dat inzicht op waardoor ik het bij mijzelf herken en ermee kon stoppen. Ik vind het een bijkomend voordeel dat ik deze gevoeligheid nu bij andere mensen ook eerder herken en hen daar bij kan helpen, medewerkers daarop kan coachen”.

“Het resultaat van de coaching was voor mij vooral reflectie en veel wijsheid zoals: Wat je denkt maar niet zegt, toont geen respect. Je komt met de inhoud zover als de relatie het toelaat. Je weet niet wat anderen denken dus heeft geen zin om daar (eindeloos) over na te maar kun je het beter vragen”.

Het afnemen van benoemingen op basis van vriendjespolitiek en dito benoemingsprocedures blijkt ook een aanleiding voor coaching aldus een coach.

C 2: “Coachingsvragen zijn gericht op variatie aan problemen, bijvoorbeeld een Directeur-Generaal van dik 50 die voor het eerst in zijn carrière echt serieus moet solliciteren voor een selectiecommissie en dat nog nooit eerder heeft gedaan. Vroeger werd hij gepolst en had dan een gesprek met de superieur of de minister, nu moet ie de selectiecommissie gaan vertellen wat zijn kerncompetenties zijn en wat zijn ontwikkelpunten.

6.3 Korte samenvatting

De interviews bevestigen het bestaan van allerlei postbureaucratische invloeden in de overheidsorganisatie. Zo wordt er aandacht besteedt aan meer: samenwerking, verantwoordelijkheid nemen, resultaatgerichtheid, creativiteit, zelfsturing, aandacht voor goede sfeer en ontwikkeling van medewerkers, goede communicatie, assertieve medewerkers, nadruk op missie en doel en het sturen door invloed. Ook wordt in de interviews bevestigd dat er steeds meer een beroep wordt gedaan op een coachende stijl van leidinggeven. Dat het management het moeilijk heeft om met sommige invloeden om te gaan of deze te integreren in hun werkwijze, blijkt uit het feit dat zij hierop gecoached worden. De coachingsvragen gaan over het ontwikkelen van zelfinzicht, zelfsturing, delegeren van de inhoud, controle loslaten, vertrouwen op kwaliteit en capaciteit van medewerkers en deze ontwikkelen, sturen op resultaat, communicatie met medewerkers en het krijgen en vervolgens aanwenden van invloed. Dit zijn allemaal aspecten die te maken hebben met postbureaucratie en coachend leidinggeven.

Een behoorlijk aantal postbureaucratische invloeden worden niet aangetroffen bij de overheid. De ontwikkeling van een toename van teamwerk is helemaal niet teruggekomen in de interviews, het is niet bekend hoeveel teamwerk er is binnen de overheid maar het speelt blijkbaar geen rol voor de ondervraagde managers en coaches. Het erkennen en waarderen van variatie in individuele prestaties lijkt (nog) niet aan de orde te zijn want ook hierover is niets opgemerkt. Dit geldt ook voor het betrekken van ‘peers’ bij beoordelingen. En verder wordt er niet ingegaan op een grotere verspreiding van informatie en het vervangen van procedures en regels door principes. Al deze invloeden lijken niet aan de orde te zijn waardoor je niet kunt stellen dat de overheidsorganisatie een echte postbureaucratie is geworden. Vanwege de invloeden die wel zijn genoemd bij de interviews is te stellen dat de rijksoverheidsorganisatie ondertussen ook postbureaucratische trekjes heeft.

De interviews brengen ook verschillende beperkingen aan het licht. Zo is in de postbureaucratische organisatie de manager niet inhoudelijk bezig maar stuurt hij slechts de inhoud aan. Bij de overheid blijkt dit vaak niet op te gaan. Overheidsmanagers hebben moeite om de inhoud over te laten aan hun medewerkers als de minister hen hierop aanspreekt. Hier komt naar voren wat Jaffee al aangaf namelijk dat de overheid minder postbureaucratische invloeden kan toelaten in de organisatie, vanwege de juridische, procedurele en politieke beperkingen (Jaffee, 2001).

Beperkingen die in de interviews zijn genoemd voor het coachend leidinggeven zijn: geringe interesse in de medewerkers, gebrek aan capaciteit en tijd van managers, de angst voor het verlies van controle wanneer managers de inhoud loslaten, niet elke situatie leent zich ervoor en het machtsverschil tussen manager en medewerker wat risico's voor de medewerker kan opleveren. De meningen over de wenselijkheid van coachend leidinggeven lopen uiteen. De ene manager ziet het als *de* manier van leidinggeven, de ander ziet het als een manier die alleen geschikt is voor een beperkt aantal situaties.

Wat *hier* niet terug komt zijn de aspecten mobiliteit en flexibiliteit als gevolg van de grotere dynamiek en het tijdelijke karakter van werk. Deze aspecten komen terug bij de theorie van H 7 en komen hier ook terug in de interviews.

7 Coaching voor uitbreiding van managementrollen en omgang met dynamiek

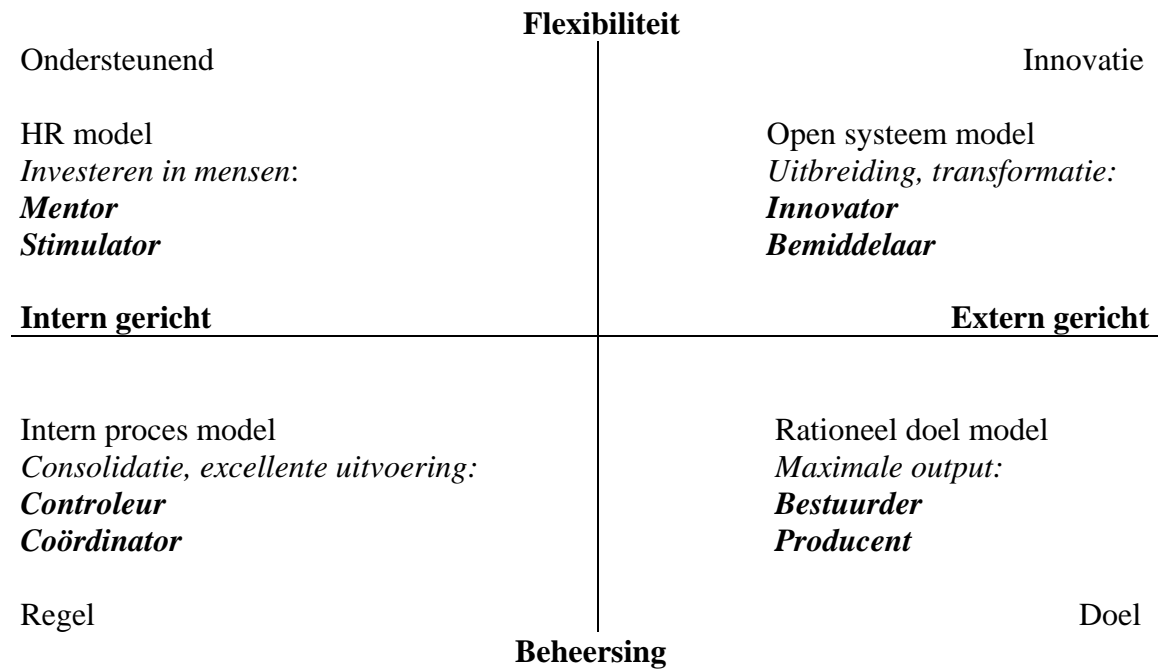
Binnen de rijksoverheid bestaat de wens om andere omgangsvormen en aansturingsmethodes te gebruiken omdat de moderne werkende mens niet meer gediend is van puur formeel, bureaucratisch management en het overheidswerk te complex is geworden om zo aangestuurd te worden. Dit aspect is in het vorige hoofdstuk al uitgewerkt. Daarnaast bestaat de wens om sneller te kunnen reageren op veranderingen in de omgeving en beter in te spelen op externe dynamiek. En er leeft een derde wens om de concurrerende waarden in de organisatie beter te managen (Quinn, 1998). Ondertussen behoudt de overheidsorganisatie - vanwege het politieke machtsprimaat en de zorgvuldigheidseisen en -regels die gesteld worden aan het openbaar bestuur - veel hiërarchische en bureaucratische trekken. Er lijken tegenstellingen te ontstaan tussen het beheersen van processen (waar de politiek op afgerekend wordt), het geven van meer speelruimte aan en stimuleren van beleidsmedewerkers (het eerder behandelde coachend leidinggeven) en het herkennen van relevante externe ontwikkelingen waar op moeten worden ingespeeld, bijvoorbeeld door te veranderen.

7.1 De organisatie als dynamisch concurrerend waardensysteem

Hieronder wordt de visie van Quinn weergegeven op de ontwikkelingen die spelen in organisaties en de gevolgen hiervan voor de rollen die het management vervult in en buiten de organisatie. Het feit dat managers steeds meer verschillende en uiteenlopende rollen moeten vervullen in de organisatie en naar buiten toe, is op te vatten als professionalisering van het management.

In 1970 en '80 onderzochten Quinn en Rohrbaugh (1983 in Quinn, 1998) wat een effectieve organisatie is en hoe experts een organisatie beoordelen op effectiviteit. Quinn ontwikkelde vervolgens het concurrerende waardenkader. Hieronder, in figuur 7.1, staat een schematische weergave van de kwadranten van dit kader. Er zijn twee assen in het model, één betreft beheersing versus flexibiliteit en de ander betreft interne versus externe gerichtheid. Zo ontstaan er vier kwadranten die elk één van de vier belangrijke modellen van de organisatie theorie vertegenwoordigen. Verder worden de acht leiderschapsrollen erin weergegeven (in vet) en de oriëntatie van de organisatie (cursief).

Figuur 7.1 **Het Concurrerende Waardenkader**



Vereenvoudigd overgenomen uit Quinn (1998, p 66)

De criteria in het model lijken elkaar tegen te spreken, zo is het lastig om als organisatie tegelijk zeer flexibel en stabiel te zijn. De criteria, waarden en veronderstellingen zijn volgens Quinn echter vooral tegenpolen in de menselijke geest. Men denkt dat ze zo van elkaar verschillen dat ze onverenigbaar zouden zijn.

Quinn stelt dat een organisatie een tijd succesvol kan zijn door te excelleren in één kwadrant maar dat dit succes kan veranderen in mislukking wanneer de omstandigheden wijzigen. Het blijkt in de praktijk lastig om organisaties als dynamisch, complex en tegenstrijdig te beschouwen. Dit wel te kunnen of te leren is vooral een opdracht voor de moderne manager (Quinn, 1998).

7.1.1 Problemen in moderne organisaties

Er doen zich volgens Quinn, O'Neill & St.Clair (2000) twee soorten problemen voor in moderne organisaties (er wordt hier bedoeld op private en publieke organisaties maar de gebruikte terminologie is meer bedrijfsmatig, SvdM):

1. problemen met mensen omdat organisaties betere prestaties van hun werknemers vragen terwijl zij hun minder veiligheid bieden in een onzekere, ambigue organisatie

2. procesproblemen als gevolg van de vraag naar innovatie, flexibiliteit, hogere kwaliteit en snellere productie in een omgeving van kostenbeheersing, inkrimping en continue herziening en/of vernieuwing van de uitvoeringorganisatie.

Quinn ea komt met een opsomming van 21 meest belangrijke en veel voorkomende problemen in organisaties: *“externe druk door scherpe concurrentie, gebrek aan strategische sturing verantwoording moeten afleggen aan meerdere personen, chaotische baanroulatie onbeheerste groei, slechte financiële prestaties, procesproblemen, onbevredigende kwaliteit, inadequate resources, tegenvallende verkoopresultaten, samenwerkingsproblemen met andere bedrijven, overwerkt personeel, conflicten en intimidatie op de werkvloer, negatief politiek klimaat, onvoldoende functionerend personeel, culturele misverstanden, weerstand tegen globalisatiegebrek aan innovatie, te veel nadruk op analyse en ontoegankelijke informatie”* (Quinn, O’Neill & St.Clair, 2000, p 265-267).

Wetenschappers en mensen uit de praktijk zijn het erover eens dat organisaties tegenwoordig bloot staan aan grote concurrentie en dat ze zich snel moeten aanpassen aan en reageren op snelle veranderingen in de externe omgeving om als organisatie te kunnen blijven voortbestaan. Het concurrerende waardenmodel van Quinn is gebaseerd op de theorie van open systemen, hierdoor ligt er nadruk op het responsieve karakter van organisaties waar steeds mee een beroep op wordt gedaan. Quinn ea stelt dat een organisatie zijn responsievermogen kan verbeteren door te streven naar een dynamisch evenwicht tussen de vier kwadranten van het concurrerende waardenmodel. Zoals gezegd is dit vooral een managementverantwoordelijkheid. (Quinn, O’Neill, & St.Clair, 2000).

7.1.2 Uiteenlopende managementstijlen en -rollen

Uit onderzoek naar de effectiviteit van managers blijkt (Quinn, Faermann & Dixit, 1987, in Quinn, 1998) dat je profielen kunt opstellen (gebaseerd op het concurrerende waardenmodel) voor effectieve en ineffectieve managers. Wat hierbij opvalt is dat er twee categorieën ineffectieve managers zijn: de eerste categorie scoort slecht op alle managementrollen die voortvloeien uit het concurrerende waardenmodel, de tweede soort scoort goed op drie of vier van de acht rollen maar slecht op de overige. Zij worden toch als ineffectief bestempeld doordat ze uit balans zijn; goede prestaties compenseren slechte prestaties op de andere rollen niet. Effectieve managers kunnen dus lager scoren op een rol dan een ineffectieve collega maar zij scoren hoger op meer verschillende rollen, ze beheersen meer rollen tegelijkertijd.

Tabel 7.1 Veronderstellingen omtrent het managementleiderschap

	<i>Rationeel doel model</i>	<i>Intern proces model</i>	<i>Open systeem model</i>	<i>HRS model</i>
Motivatie	prestatie	veiligheid	groei	binding
Informatie-verwerking	rationeel	hiërarchisch	ontwikkelingsgericht	consensusgericht
Besluitvorming	logisch, doorslaggevend	documentatie, verantwoordelijkheid	creativiteit, externe legitimiteit	participatie, steun
Macht en invloed	legitieme macht, doelverduidelijking	macht van experts, beheersing van informatie	beloningsmacht, toewijzing van middelen	macht van relaties, groepswaarden
Leiderschapstijl	sturend, doelgericht	conservatief, voorzichtig	inventief, bereid tot risico's	zorgzaam, steunend
Managementrollen	bestuurder, producent	controleur, coördinator	innovator, bemiddelaar	stimulator, mentor
Gedrag	biedt structuur, vormt aanzet tot actie	verstrekt informatie, onderhoudt structuur	heeft veranderingen voor ogen, verwerft middelen	toont zorgzaamheid, zorgt dat dingen soepel lopen
Hoofdfunctie	leiding geven	coördineren	grenzen overschrijden	contacten met mensen
Organisatievorm	firma	hiërarchie	adhocratie	team
Effectiviteits-criteria	productiviteit	stabiliteit, beheersing	groei, verwerving van middelen	waarden van human resource

Overgenomen uit Quinn (1998, p 97).

Tabel 7.1 geeft verschillende aspecten van management weer. Elk organisatie-model kent twee soorten managementrollen wat dus resulteert in de genoemde acht managementrollen. De managementstijlen en -rollen zijn afgeleid van de vier organisatie-modellen. Dit betekent echter niet dat een manager die bijvoorbeeld in een hiërarchie werkt, alleen maar controleur of coördinator zou moeten zijn. Er kan ook in een hiërarchische organisatie een beroep worden gedaan op de andere zes rollen van de manager.

Quinn stelt verder vast dat cognitieve spanning gebruikelijk is in organisaties en bij managers. Er ontbreken vaak duidelijke richtlijnen voor managers om problemen op te lossen. Er worden echter wel oplossingen van de manager verwacht.

7.1.3 Ontwikkeling van vakmanschap in management

Managers zijn te scoren op een profiel waarop alle rollen in een cirkel worden weergegeven en de manager per rol een bepaalde score heeft, een manager die op alle rollen een goede score heeft is 'meestermanager' (Quinn, 1998). Volgens Quinn is het meesterschap te ontwikkelen, hij noemt dit transformatie van managementstijl. Managers moeten vooral goed hoofd- en bijzaken kunnen scheiden en een goed gevoel voor timing hebben en deze dingen zijn te ontwikkelen. Een manager moet over zoveel mogelijk kaders (uit het concurrerende waardenmodel) beschikken om zo een situatie van meerdere kanten te bekijken en een handelingsstrategie te kiezen. Bovendien moet hij betrokken zijn.

Het leerproces tot meestermanager kan zich richten op verbetering van één kwaliteit in een kwadrant of het ontwikkelen van een nieuwe kwaliteit. In het laatste geval spreekt Quinn van transformatie. Een transformatie kan spontaan totstandkomen maar ook het resultaat zijn van bewust zelfonderzoek. Hij adviseert zelfverbetering door het leren kennen van jezelf, het ontwikkelen van een veranderstrategie en het uitvoeren van die strategie. Wanneer mensen zich hier gericht mee bezighouden, kunnen zij vooruitgang boeken in elk kwadrant dat zij kiezen. Dit stelde hij vast bij een experiment (Quinn, 1998).

7.1.4 De vraag

De manager moet steeds meer managementrollen kunnen vervullen. Bij H 6 kwamen de verandering van macht naar invloed en de coachende stijl van leidinggeven aan de orde. Hier gaat het om hoe de manager nog andere rollen en vaardigheden nodig heeft en leert, of hij kan wisselen tussen verschillende rollen, hoe hij leert inspelen op nieuwe behoeftes en veranderingen ook (mede)vormgeeft en aanstuurt. Dit alles in de context van de overheidsorganisatie die ook vraagt om het bewaken van zorgvuldigheid en politieke gevoeligheid.

Bij de overheid is het beschikken over beleidsinhoudelijke kennis ook nog van belang bij het managen hetgeen resulteert in de rol van deskundige adviseur die bij de andere rollen komt. Aan de andere kant zijn de mentor en stimulatorrol al bij H 6 besproken onder het mom van coachend leidinggeven. Deze twee worden hier niet behandeld, tenzij er spanning wordt geconstateerd met de andere zeven rollen. Concreet betekent dit dus dat er bij de onderstaande

interviews is gekeken of managers de volgende managementrollen moeten vervullen: (inhoudelijk deskundig) adviseur, bestuurder, producent, controleur, coördinator, innovator en bemiddelaar. De rol van coach staat voor de combinatie van mentor en stimulator.

De hoofdvraag van deze scriptie is waarom het coachen van managers zo'n vlucht heeft genomen en of er een relatie bestaat tussen de groeiende coachingsbehoefte en problemen die zich voordoen in organisaties? De deelvraag die hier wordt gesteld is of coaching wordt gebruikt om de manager te helpen bij het vervullen van steeds meer managementrollen - die nodig zijn om aan alle vragen te voldoen - het mentaal en feitelijk hanteren van tegenstellingen die hij ervaart bij het vervullen van de verschillende rollen en het omgaan met dynamiek? Voorafgaande vragen zijn: Worden er zoveel verschillende rollen van de overheidsmanager gevraagd? Ervaart de manager problemen met dynamiek? Kan de manager al deze rollen vervullen en ervaart hij hier tegenstellingen bij die spanning of stress oproepen?

7.2 Analyse interviewinformatie

Onder 7.2.1 staan de interviewfragmenten over de verschillende rollen van managers bij de overheid, 7.2.2 gaat in op de coaching om managers te ondersteunen bij het omgaan met dynamiek en 7.2.3 gaat over coaching op de verschillende managementrollen.

7.2.1 Managementrollen binnen de overheidsorganisatie

[Voor de overzichtelijkheid zijn de verschillende rollen onderstreept]

De pSG stelt dat de overheidsmanager niet langer voornamelijk een deskundig beleidsinhoudelijke adviseursrol heeft maar ook andere rollen moet vervullen. Hij benadrukt echter dat de adviseursrol nog steeds van belang is en voorlopig ook zal blijven ook al levert dit spanning op met andere rollen. Een manager benoemt de spanning tussen korte termijn belangen van de politiek en de lange termijn insteek van de ambtenarij, hetgeen ook een rol speelt bij de advisering. Een coach en twee managers wijzen vervolgens op de tegenstellingen die er zijn tussen de adviseursrol en de coachende rol van managers. M 7 zegt de adviseursrol te missen omdat hij het leuk vindt om met de beleidsinhoud bezig te zijn. Ook M 6 vindt ook de inhoudelijke kant leuk. Bovendien stelt hij aan de orde dat door de ABD gekozen moet worden welke rollen zij het belangrijkste vinden.

OG/pSG: "De overheidsmanager bij een ministerie kwam vroeger vanuit de inhoud, hij had het werk bij de overheid zelf gedaan. Nu wordt steeds meer gekeken naar de

proceskant, dit is te zien als afzonderlijke professionaliteit. Maar managers zitten zelf nog wel veel op de inhoud, dat komt ook door de hiërarchische totstandkoming van beleid. Bij bespreking van beleidsdossiers bij de minister zit de Directeur-Generaal (DG) er ook bij en de minister ziet de DG vaker dan de beleidsspecialist en zal de DG eerder aanspreken. En die hebben ook vaak de persoonlijkheid om het woord te voeren waardoor de indruk bestaat dat zij leidend zijn in de inhoud. En dat blijft wel van belang omdat ze zich ook met de inhoud bemoeien in tegenstelling tot het bedrijfsleven waar dit niet zo hoeft te zijn”.

“De kern van management is; a. richting geven (inhoud en manier van werken), b. ruimte bieden, c. respect tonen voor de eigen weg van medewerkers en d. rekenschap afleggen. De spanning bij het managen zit tussen a en b.

MI: *“Je krijgt dan ruimte geven versus politiek dictaat en de spanning tussen ambtelijk en politiek. Wij moeten vanuit onze professie deskundig advies geven aan de politiek waarop de politiek beslist. Zo simpel is dat. Als het besluit anders is dan je advies dan is het slikken en niet anders. Natuurlijk moet je lange termijn belangen aangeven en loop je tegen de kortzichtigheid van de politiek aan maar je moet als ambtenaar dat spanningsveld zichtbaar maken en daar transparant in zijn. Aan het vak van ambtenaar valt nog wel wat te doen, wat dat inhoudt is vaak niet helemaal duidelijk. De manager probeert het spanningsveld te managen en te zorgen dat zijn medewerkers zich bewust zijn van die kanten van de professie van de ambtenaar. Dat gebeurt door daar het gesprek over aan te gaan en inzicht te bieden en soms ook door training in politiek bestuurlijke gevoeligheid.”*

C 4: *“Het gaat om het functioneren van een politiek bedrijf, de organisatie moet dat politieke proces organiseren en ondersteunen. De minister wil niet teveel verschillende gezichten zien, en geen tegengesteld advies uit de organisatie krijgen. Beleid, uitvoering en inspectie moeten in een goede driehoek functioneren en de agenda van de minister moet goed beheerd worden, ze moet tijdig geïnformeerd zijn. De manager heeft hierin een dubbele functie: namelijk enerzijds het deskundig adviseren van de top en anderzijds het aansturen en ontwikkelen van mensen”.*

M 7: *Hij is ook inhoudelijk deskundig en vindt het leuk om ook met de beleidsinhoud bezig te zijn. Vindt de combinatie van mensen en inhoudelijk beleid juist leuk. Het is goed dat de organisatie verandert en dat hij zelf weer wat meer aan beleid kan doen. “Ik wil zelf ook wel weer eens in het midden staan en bezig zijn met het primaire product van de organisatie. Ik stuur nu op ondersteunende processen en dat is heel*

belangrijk, behalve als het er echt op aankomt. Het is mijn taak om het dan ook belangrijk te laten blijven maar als het erop aankomt wordt de DG afgerekend op zijn beleidsproducten en of de politiek daarmee kan scoren en niet op het al dan niet ontwikkelen van zijn medewerkers. En dat is ook terecht, medewerkers zijn ondersteunend. Ik mis het werken in het centrum waar het gebeurt, ik wil ook wel even in de spotlights staan.” Zijn carrière heeft als basis en motor deskundigheid op de beleidsinhoud.

M 6: *“Je moet als manager situationeel leidinggeven, dus een uitgebreider repertoire hebben dan coachend leidinggeven om optimaal effectief te kunnen managen. En daarbij moet je authentiek blijven en voorspelbaar zijn. Niet iedereen kan alles even goed. De ABD staat voor een interessant dilemma, zij zijn tien jaar geleden ontstaan uit het idee dat niet meer de meest technisch inhoudelijke persoon moet managen, maar degene met de meeste kennis over management en organisatie. De vraag is nu, waar moet de nadruk op liggen, wat is de primaire rol van de overheidsmanager, het geven van slimme adviezen, de expertrol of het zijn van een goede manager die de randvoorwaarde creëert waaronder zijn medewerkers optimaal kunnen functioneren? Dit laatste is eigenlijk een dagtaak. Je ziet de tendens weer verschuiven naar meer oog voor inhoudelijke kennis. Bij de Franse overheid zijn managers altijd inhoudelijk ook op de hoogte. En in Nederland wordt je ook nog vooral afgerekend op je expertrol. Ondertussen zijn de managementkwaliteiten van de ABD-groep wel toegenomen, ze hebben goed ontwikkelde competenties waarmee ze effectieve managers kunnen zijn”*

Zelf vindt hij dat hij veel van de inhoud moet weten omdat hij direct door de minister op te roepen is en dan wordt geacht een antwoord te hebben. Hij vindt dat ook een leuk en spannend aspect van zijn baan. De trend is dat de eis steeds meer wordt dat een directeur beide rollen in zich moet verenigen. Niet iedereen kan dat even goed, en als je de ene rol heel goed betekent dat minder tijd voor de andere rol. Per persoon wisselt het wat iemand leuk vindt en kan en ook hoe hij de hulp organiseert voor de rol die ondergesneeuwd raakt.

De rol van controleur botst met die van coach en dat veroorzaakt druk op de manager volgens de pSG wat vraagt om ondersteuning van de managers. Een manager bevestigt deze druk.

OG/pSG: *“Het is niet meer automatisch zo dat je waardevoller bent naarmate je langer een taak uitoefent. Na vijf jaar moet je als DG weer wat anders doen via de ABD en ook binnen het ministerie is vijf jaar de maatstaf. De overheidsorganisatie*

richt zich op continuïteit, ordening, rechtsgelijkheid en rechtszekerheid. Dit is een behoudende context. De organisatie is niet gericht op vernieuwing en creativiteit en is als organisatie opgebouwd rond checks and balances, elke laag corrigeert. Maar er is een wens en constatering dat de overheid niet alleen orde brengt maar ook medespeler wordt als een van de partijen op de markt. De overheid wordt meer een regisseur en medespeler dan een bepaler. Dit levert spanning op tussen het managen van ordelijke processen en een manager die ruimte geeft en creativiteit stimuleert. Richting geven op inhoud wordt minder. De informatie komt ook steeds vaker van beneden in plaats van boven, is gefragmenteerd en gediversificeerd en de processen ook. De vraag is, wat is de meerwaarde van management “?

“De top van de organisatie wil processen beheersen , sturing geven en adviseur zijn. De processen zijn zo gediversificeerd dat het beheersen daarvan heel moeizaam is, er ontstaat een enorme druk. Dit biedt wel mogelijkheden om processen anders te begeleiden. Managers komen in een situatie van meer onzekerheid en flexibiliteit en moeten hierin ondersteund worden”.

***M 2:** De overheid is een bureaucratie. De parafencultuur vereist een bepaalde omgang waardoor je mensen bijvoorbeeld niet de kans geeft om zelf hun weg in de organisatie te vinden. Het is steeds meer een accountancybureaucratie geworden. Steeds meer indekken en meer procedures heeft een verlammeende werking op de organisatie (als reactie op parlementaire enquêtes, onderzoeken algemene rekenkamer), men is voorzichtiger geworden. We leren langzaam wel hoe we er slimmer mee om kunnen gaan. De manager krijgt dat op zijn bureau, zijn medewerkers willen van alles maar zijn baas wil vooral voorzichtigheid. Hij hoort dat zichzelf ook zeggen tegen zijn medewerkers.*

De ABD manager moet als bemiddelaar meer externe relaties aangaan volgens de ABD, iets dat nog te weinig gebeurt blijkens de opmerkingen van de pSG en een manager.

***OG/ABD:** “Bij de ABD gaat het niet zozeer om het beïnvloedend en sturend vermogen op managementniveau maar op landelijk en politiek niveau, meer om charisma dat is een ander type sturen”.*

***OG/pSG:** “Medewerkers moeten zich meer op de buitenwereld richten en ook andere dan de gebaande wegen uitproberen. Terwijl je anderzijds nog steeds geen fouten mag maken omdat de minister hiervoor in de Tweede Kamer ter verantwoording wordt geroepen. De ene manager doet dit makkelijker dan de andere, het aan kunnen van*

continue verandering en vernieuwing is essentieel en hierin kun je managers ook ondersteunen. En niet elke situatie vraagt het zelfde soort management, uitvoering en beleid vragen andere managementkwaliteiten. Het managementprofiel is nu breder dan vroeger”.

***M 2:** “Er is een grote externe druk, veel meer dan vroeger. Het ministerie is nog steeds een autistische organisatie, we leggen erg graag alles uit en begrijpen niet dat de burger niet begrijpt wat het hogere belang is en dat zijn belangen daarvoor moeten wijken. Het gaat wel wat beter, er wordt meer gepraat met burgers en er worden oplossingen overgenomen die ter plaatste bedacht zijn. De overheid krijgt steeds meer last van de burger die het niet meer pikt. De manager moet de oriëntatie op de relatie met de buitenwereld verbeteren”.*

Er zijn ook overheidsmanagers die alleen de rol van bestuurder of producent hebben, wel gekoppeld aan die van coach maar nadrukkelijk niet aan die van adviseur, zo stelt M 3. M 4 geeft aan dat de bestuurdersrol een logische grens stelt aan de rol van coach maar dat dit geen spanning oplevert doch gewoon hoort bij het werk.

***M 3:** Hij doet niets aan de inhoud van de afdeling, hij gaat uit van de kennis op de afdeling, stuurt aan en voert overleg met andere afdelingen. Hij wist ook niks van de inhoud toen hij begon en dat werkte eigenlijk in zijn voordeel, hij werd er ook niet ingetrokken. Zijn unitmanager doet ook geen inhoud. Ze moeten natuurlijk er wel voldoende van weten om inhoud en proces te kunnen managen en werkafspraken met andere afdelingen te kunnen maken. Zij hebben geen contact met de politiek.*

***M 4:** “Er zitten grenzen aan het coachen leidinggeven van medewerkers. Je moet ze daar ook in coachen, dat als de winkelbel rinkelt, dat ze dan dingen uit hun handen moeten laten vallen of met een heel goed verhaal moeten komen dat dit niet kan en dan heb ik als manager een probleem omdat ik het moet uitleggen aan mijn baas. Dit maakt deel uit van het werken bij een departement, dat moet je ook leuk vinden anders moet je hier niet zijn. Je moet mensen steunen in dat ze dat leren en kunnen. Zo zit het spel in elkaar, je gaat niet ‘ins freien’ coachen”*

Er moeten geregeld allerlei rollen tegelijk vervuld worden, zo goed en zo kwaad als dat kan. De één - M 2 - stelt dat het er wel erg veel zijn. Een andere manager wijst op verschillende competenties die gevraagd worden bij uitvoering, beleid en inspectie, hetgeen bevestigd

wordt door een coach. En een derde manager - M 5 - geeft aan dat hij een tijd nodig had om verschillende rollen goed in balans te krijgen.

M 2: *“Het gaat bij de overheidsmanager om een duizendpoot die inhoud en mensen moet doen. Het is lastig voor managers om inhoud te combineren met ‘peoplemanagement’. Per 1-1-2004 is er een integrale gesprekscyclus ingevoerd voor iedereen, je begint met een werkplan dan maak je resultaatafspraken en in de loop van het jaar krijg je feedback. In 2004 is 70% van die gesprekken gevoerd. Dat vergt veel tijd, zeker in het begin. Kerncompetenties voor elke departementale directeur zijn vooral gericht op samenwerken en verbinden, niet zozeer vakinhoudelijk: het zijn: samenbindend leiderschap, bestuurssensitiviteit, resultaatgerichtheid, samenwerken, integriteit. Dit geeft ook een gemeenschappelijke basis, bij de selectie wordt ook gekeken naar het vermogen om mensen te stimuleren en goed met je personeel om te gaan”.*

M 4: *“Het managen van beleid, uitvoering of controle/inspectie vraagt ook verschillende managementcompetenties. Je moet als beleidsmanager strategisch kunnen opereren en ervoor zorgen dat je medewerkers alert en flexibel zijn. Je hebt nog meer last van de ‘winkelbel’, de minister vraagt en jij moet antwoorden. Dat heeft gevolgen voor wat je vraagt van je medewerkers en wat je van hen verwacht en hoe je ze daarin dus begeleid en stuurt. De meeste managementcompetenties gelden natuurlijk wel voor alle drie de soorten werk”.*

C 6: *“Bij een uitvoeringsonderdeel werkt nu het triple ladder systeem, ben je goed in projecten, staf of management dan kun je in die richting ook doorgroeien. Voor die verschillende soorten functies heb je ook verschillende soort kwaliteiten nodig.*

M 5: *“De taken van de overheidsmanager (op middenmanagementniveau) zijn maatschappelijke en politieke wensen proberen te (laten) vertalen in concrete maatregelen en bijdragen en hiervoor draagvlak organiseren, risico’s signaleren en bespreken, oog hebben voor aspecten als rechtsgelijkheid, rechtszekerheid, voorspelbaarheid, betrouwbaarheid en afwentelingsaspecten en medewerkers motiveren hierin een bijdrage te leveren. Op papier is er ook veel aandacht voor HRM-aspecten. Er wordt veel naar de (midden)manager toegeschreven en dat is ook wel terecht zeker bij het houden van functioneringsgesprekken, het opstellen van persoonlijke ontwikkelingsplannen en het verminderen van ziekteverzuim, maar er komt niet zoveel van terecht. De middenmanager moet kiezen voor aandacht op*

inhoud, mensen en processen. Ik zat zelf eerst te veel op inhoud, nu meer op mensen en processen”.

Het lijkt alsof er ook een beroep wordt gedaan op de manager (zie M 2) als innovator en dan vooral bij het aanvoeren van veranderingen of het omgaan met dynamiek in de organisatie. Een manager - M 5 - geeft aan hier nogal moeite mee te hebben. Een ander - M 3 - wijst erop dat medewerkers soms gewoon hetzelfde blijven doen en betwijfelt net als M 5 de noodzaak van alle structuuringsrepen. Volgens hem zou je betere samenwerking anders moeten nastreven. Een coach verwoordt wat de veranderingen moeten opleveren.

***M 2:** Op ministeries lopen allerlei veranderprojecten. Hij zegt dat die veranderingen wel nodig zijn maar dat geluid hoor je al jaren en dat komt doordat de samenleving steeds ingewikkelder is geworden*

***M 5:** “Ik loop tegen verschillende problemen aan in de organisatie: er zijn steeds minder mensen maar niet merkbaar minder werk, er worden geen echte keuzes gemaakt en daardoor komt er motivatieverlies bij de medewerkers. En dan de reorganisaties waarvan voor mij niet altijd de toegevoegde waarde voldoende wordt aangetoond. Er wordt weinig nagedacht over de analyse, wat gaat er mis ? Het lijkt meer zoiets als de centrale diensten moeten ook wat dus gaan we reorganiseren en dingen in elkaar schuiven. Dat gebeurt elders ook wel, het is nog nergens goed beproefd maar wij gaan het ook doen! Dan zijn ze twee jaar bezig om op papier te krijgen waarom het nodig is en dat vind ik nu nog niet overtuigend. En het wordt een operatie op papier, er wordt veel intact gelaten, misschien wordt er straks iets meer samengewerkt maar daar heb je geen hele reorganisatie voor nodig. Het is moeilijk om daarbij enthousiast te blijven, ook omdat het ook heel vaak gebeurt”.*

***M 3:** “Telkens nieuwe reorganisaties zorgen voor steeds andere structuur en verantwoordelijkheden En dan weten medewerkers opeens niet meer wie waar voor verantwoordelijk is, ze zetten oogkleppen op, ik doe mijn eigen werk maar meer niet. Ze zijn reorganisatie moe. Of er wordt iets uitgebreid waardoor er opeens heel veel mensen zijn die weinig ervaring hebben omdat er heel veel nieuwe mensen binnen komen”.*

“Er wordt geconstateerd dat het niet lekker loopt in de organisatie en de oplossing is altijd reorganiseren, een andere structuur, symptomen bestrijden. Terwijl het gaat om mensen die niet samenwerken. Dat is een menselijk probleem, als je een groep mensen bij elkaar zet wordt zelden de vraag gesteld: “Hé: er zit vast een slim iemand

tussen. Hoe komt het dat we dit niet goed voor elkaar krijgen of waarom doen we het zo terwijl het niet goed gaat”? Er is vaak onderling te weinig vertrouwen in organisaties. Er wordt nooit de pijnlijke vraag gesteld: waarom ben je nog nooit bij die mensen geweest die een verdieping boven jou werken? Bij een nieuw model houden mensen zich ook niet aan de afspraken of in dezelfde mate als voorheen. De communicatie verandert niet. Dat heb je bij grote organisaties, ook in het bedrijfsleven. Hij kan nu mensen als een productief bij elkaar krijgen en samen resultaat opleveren op zo’n manier dat hij ook nog energie overhoudt.

C 4: “Bovendien is binnen het ministerie een veranderopgave vastgesteld door de SG, dit is een paraplu voor alle lopende organisatie veranderingen gericht op cultuur of structuur. [Bij alle ministeries lopen op dit moment dergelijke veranderprojecten, zie 4.3.4, SvdM]. De SG vindt dat de ambtenaar :

- een gebrek heeft aan externe, maatschappelijke oriëntatie, men is veel te intern gericht
- te weinig politiek gevoel heeft, men weet onvoldoende wat er politiek speelt en wat er haalbaar is
- te weinig samenwerkt (tussen de verschillende stafdiensten, tussen de verschillende beleidsvelden en tussen beleid en uitvoering)

Er worden teveel apart kleine stukjes aangeleverd in plaats van één integraal advies dat politiek haalbaar is én maatschappelijk acceptabel. Dit is een effect van hoe de organisatie functioneert en men wil nu dus naar andere resultaten die effectiever zijn en men wil die resultaten ook op een efficiëntere manier bereiken. Elke directie heeft zijn eigen verandertraject om tot die betere resultaten te komen. In functiebeschrijvingen wordt nu ook veel duidelijker neergelegd wat de producten van het werk moeten zijn, welk resultaat iemand moet bewerkstelligen”.

Hoe (arbeids)mobiel overheidsmanagers moeten zijn is niet langer een uitgemaakte zaak, de ABD komt wat terug op de standaard roulatie elke vijf jaar (zie ook 4.3.8).

OG/ABD: “Er ligt bij de groep ABD-managers steeds meer nadruk op people- en procesmanagement. Iemand moet wel affiniteit hebben met de inhoud en bevlogenheid. Er moet een balans zijn tussen inhoud en managementaspecten, te veel inhoudelijke bevlogenheid resulteert vaak in een te beperkte managementinteresse. De mobiliteit is niet langer een doel op zich, er wordt nu meer naar gekeken wat de achtergrond is van de vraag naar mobiliteit. Is de indicatie van mobiliteit alleen de (net ontstane) cultuur

dat je na vier of vijf jaar weer wat anders moet gaan doen of heeft het met een persoonlijke behoefte te maken, is het ten dienste van de inhoud dat er een ander komt (bijvoorbeeld vanwege een nieuwe fase in het beleidsproces) of is het een wens van de politieke top” ?

“Een tijd geleden was iedereen vastgeroest, daarna werd bij de instelling van de ABD ingevoerd dat managers allemaal geregeld moest rouleren en nu krijg je een derde fase waarin er meer evenwicht komt. Een manager moet ook kunnen oogsten wat hij gedaan heeft. En je moet ook naar de persoon kijken. Je kunt niet stellen dat er een algemene tendens is dat het wenselijk is voor elke ABD-manager om na vijf jaar te switchen, daarom is coaching heel handig. Om het per persoon en situatie te kunnen bekijken. Dat wordt nu zorgvuldiger gedaan en coaching draagt daartoe bij”.

Een voormalige bedrijfsmanager stelt dat de overheidsmanager sommige reguliere managementverantwoordelijkheden en sturingsmogelijkheden niet heeft. Hij noemt specifiek de personele, financiële en output sturing. Dit is een beperking bij de vervulling van de andere rollen.

M 6: “Het concept van integraal management betekent dat je zelf eindverantwoordelijk bent voor je eigen personeels- en financiële beleid, de groei van je organisatie en de veranderingen in je productenpakket. Dit is bij de overheid helemaal niet zo terwijl men wel roept integrale managers te hebben! Maar je kunt niet sturen op p-getallen want je zit vast aan een formatie, je hebt minder vrijheidsgraden dan een commerciële directeur. Veel concepten uit het bedrijfsleven zijn zeer beperkt bruikbaar. Waar word je dan wel op afgerekend ? Output sturen lukt ook nauwelijks: wat is je output ? Beleid en adviezen ?. Wanneer is dat van goede kwaliteit ? Is dat wanneer iets erdoor komt ? Het is de vraag in hoeverre dat is toe te schrijven aan jouw directie en in hoeverre aan anderen. Je kunt als alternatief wel een klanttevredenheidonderzoek doen om te zien wat anderen van je output vinden als je er toch wat over wil meten”.

Hij doet het goed als directeur als de politieke en ambtelijke top vinden dat hij toegevoegde waarde levert. En dat kan alleen als zijn directie goed functioneert, als zijn medewerkers hun werk goed doen, als er een esprit de corps is die stimulerend is.

7.2.2 Coaching ter ondersteuning van dynamiek

De pSG vindt coaching een goede manier het veranderingsproces te ondersteunen, door het coachen van managers die moeite hebben met doorvoeren of meegaan met de verandering. Of

het begeleiden van medewerkers om hun drijfveren te vinden, deze te gebruiken in de organisatie of hen te begeleiden naar ander werk. De coach - die door hem is ingehuurd - zegt dat het erom gaat zelfsturing, eigen verantwoordelijkheid en 'employability' van mensen te vergroten. Voor de directeuren is hij een klankbord over het veranderingsproces, hij signaleert dat het hoger management beter gekwalificeerd is als manager dan het middenmanagement. Al blijken alle managers moeite te hebben met de rol van veranderaar/innovator en coach. Een manager - M 1 - geeft aan dat managementtheorie in de dynamiek weinig houvast biedt maar coaching wel. Een ander - M 6 - stelt dat hij de coaching niet als zodanig bestempelt omdat het vrijblijvende, inhoudelijk gesprekken zijn die niet gaan over zijn persoon. Hij verwacht dat de coach het veranderproces ondersteunt.

OG/pSG: "In veranderingsoperaties doe je van alles op allerlei niveaus. Bij reorganiseren is het grootste risico dat mensen ondanks de nieuwe context gewoon hetzelfde blijven doen als voor de reorganisatie. Er moet ook aandacht zijn voor wat mensen daadwerkelijk drijft. Als het bijvoorbeeld allemaal zekerheidszoekende mensen zijn die vroeger zijn afgestraft in de organisatie als ze lef toonden en je wil nu juist wel meer lef, dan werkt het niet. En moet je opzoeken wat ze belemmert en het liefst een ervaring organiseren waarin lef wel positief gewaardeerd wordt. Bijvoorbeeld door zoals nu externe coaching aan te bieden voor wie dat wil. Je kunt dat niet in een klap organiseren maar er ontstaat ruimte, erkenning van dingen er mogen zijn, taboes. Je maakt mensen los maken uit hun eigen ervaringen".

"De coaching is iets tussen de coachee en de coach. Hij hoort in hoofdlijnen wat er zoal speelt bij de coaching in het algemeen. Mensen die achterdochtig zijn, kunnen de rol van de coach (die medewerkers, managers en de pSG spreekt, SvdM) argwanend bekijken maar dat is voor mij geen reden om het niet te doen.

"Zelfinzicht, vinden wat je drijft, daarmee aan de slag gaan in verbinding met wat de organisatie doet of de organisatie verlaten als het niet valt te verbinden. Via 'managementdrives' creëer je ook inzicht in wat anderen drijft en hoe anderen tegen dingen aankijken zodat je minder langs elkaar heen praat. En je minder allergisch bent voor anderen en je de kwaliteiten kunt zien achter iemands irritante eigenschap. Zelf pas ik de interventie toe van een time out nemen als ik me zich zit te ergeren aan oeverloos gezwets in vergaderingen. Iedereen schrikt daarvan maar daarna is er ruimte om te kijken op een ander niveau naar wat er gebeurde en om verder te komen. Door het te benoemen, mag het er zijn en kun je er iets aan veranderen. Als we dat met elkaar weten te bereiken is dat belangrijk voor het doorvoeren van veranderingen".

C 4: Het ministerie is bezig met verschillende veranderprojecten en hij is ingehuurd door de pSG om mensen van de centrale diensten die dat willen, te begeleiden. De kern is loopbaancoaching. De bedoeling is dat er bij het veranderproces geen mensen tussen de wal en het schip vallen. Mensen kunnen hem om begeleiding vragen en bovendien kunnen managers die de veranderingen moeten leiden (bovenaan de SG en pSG en direct daaronder de directeuren waarvan hij er een aantal maandelijks spreekt) hem ook vragen om advies als zij merken dat hun mensen moeite hem om te gaan functioneren volgens de nieuwe eisen. Het overalldoel van zijn opdracht is zelfsturing en ‘employability’ te vergroten en veranderingsprocessen op individueel niveau een impuls geven. “Mensen moeten beter leren om te gaan met veranderingen en meer eigen verantwoordelijkheid nemen. De managers die er nu zitten hebben weinig tijd en focus op coaching en kunnen daardoor zelf dit niet doen met hun personeel, daarom is hij als externe coach ingehuurd omdat hij wel over de tijd en capaciteit beschikt om de verandering te begeleiden”.

“De pSG zie ik wekelijks. Ik fungeer als klankbord en praat over hoe de veranderingen gaan en hoe mensen erin zitten en geef ook feedback op de rol van de pSG als leider van deze veranderingen dus over zijn leiderschapsrol als verandermanager. Het gaat om transformatie, er is een nieuwe koers bepaald (de veranderopgave) en de managers moeten zelf het voorbeeld geven hoe het moet en vervolgens hun medewerkers daarin meenemen”.

“Ik spreek ook een paar directeuren waarbij ik als klankbord fungeer over het doorvoeren van de verandering in de eigen directie: “Hoe moeten zij vorm geven aan die verandering, wat moeten zij zelf anders doen, wat hun medewerkers, hoe pakt het uit op de werkvloer en hoe kunnen zij medewerkers zover krijgen”? De directeuren die bij hem komen, kunnen van alles al, degene die dat niet kunnen lijken niet te komen, die vinden misschien coaching te confronterend of te riskant. Als die niet meegaan in de verandering, krijgen ze een probleem. Het hoger management is niet zozeer het probleem en heeft vaak al allerlei trainingen en zo gedaan, weet wel wat er moet”.

Hij ziet weinig overeenstemming in de coachingsvragen van de verschillende lagen managers en geeft aan dat het sterk van de beleving van de persoon afhangt wat hij als persoonlijk probleem en als organisatieprobleem bestempelt. Iedere manager heeft zijn eigen problemen. En toch zijn er (naast de drie aspecten van de veranderopgave) wel twee gemene delers: coachend leidinggeven vormt een probleem voor managers en het (telkens weer) doorvoeren van organisatieveranderingen.

“Veranderen betekent extra veel werk en tijd naast het normale beheerswerk van de manager. Het vereist extra sturingscapaciteit en doet een beroep op de leiderschapskwaliteiten van de manager. Veranderen roept weerstand op, er komen extra problemen en dat kost in het begin veel meer tijd. In theorie moet de moderne manager dat wel kunnen en doen maar in de praktijk besteedt hij zijn meeste tijd aan lopende zaken, de echte managementonderwerpen en minder aan leiderschap, hij heeft te weinig tijd of capaciteit om daar ook veel inspanning in te stoppen”.

M 1: *“Organisaties zijn bovendien continue in verandering en beweging en de houvast zit veel minder in de managementtheorieën en meer in het doen. Iedereen kan tegenwoordig ook aan informatie komen, de informatie komt niet meer topdown en dat heeft het vak van managen ook verandert en de vraag naar coaching vergroot.*

M 6: *“Ik maak gebruik van het aanbod van de pSG voor gesprekken met een coach in het kader van het lopende verandertraject. Ik vind het handig als de coach inhoudelijk deskundig is, dan kan hij beter vragen stellen en kost het minder tijd. Ik ervaar de vragen dan ook als legitiem. De gesprekken zijn agenda-gericht, specifiek op het organisatieveranderingstraject”. Hij ziet de coach echter nadrukkelijk niet als zijn coach maar als een klassieke (organisatie)adviseur met wie hij leuke, inhoudelijke gesprekken heeft. Die blijven buiten zijn persoonlijk functioneren en zijn kern en daarom noemt hij het geen coaching maar een praatpaal. Inhoudelijk, deskundig, gelijkwaardig en zonder belangen maar het zou ook interne deskundige kunnen zijn als die voorhanden was.*

“De coach van het verandertraject fungeert als veiligheidsnet, het gaat om zorg voor mensen tijdens het verandertraject, het is een altruïstische insteek maar waarschijnlijk ondersteunt het ook de wezenlijke verandering. Hij helpt mensen, en daarmee de organisatie, beter te functioneren of te kiezen voor iets anders wat ze beter kunnen.”

De thema's dynamiek en verandering en de spanning die dit oproept, komen ook geregeld terug in de coaching volgens de OG/ABD. Coach 1 bevestigt dit en stelt dat reorganisaties veel vergen van managers en dat zij bij de coaching stress, onzekerheid en controleverlies aan de orde stellen. Een andere coach beaamt dit. Een manager geeft aan dat coaching kan helpen maar dat de positie van de coach geen vragen moet oproepen over de vertrouwelijkheid van de informatie die gegeven wordt tijdens coachingstrajecten.

OG/ABD: “Er gebeurt heel veel binnen de rijksoverheid, er is een groot aanbod aan (psychologische) prikkels, er zijn veel mensen, veel e-mail, telefoontjes, collega’s, politieke ontwikkelingen. Het is een opgave om jezelf te blijven als persoon en goed te functioneren binnen de veelheid aan prikkels. De overheid is zo groot en de afstand tussen management en resultaat is groter dan bij bedrijven. De focus op de coachee als persoon is dan heel heilzaam, aandacht voor: wat heb ik te bieden, hoe ga ik met mezelf om, hoe zorg ik dat ik een tevreden mens ben en blijf in die enorme complexe omgeving? Als één iemand hoor je bij die enorme hoeveelheid mensen, gebouwen, departementen etc. Wat maakt het uit wat jij doet? Er zijn zoveel topambtenaren en inwisselbaar bovendien. Waar hoor ik bij? Je moet jezelf belangrijk maken maar ook weer niet te, dan ontleen je teveel van je identiteit aan je werk. Die balans is sowieso lastig maar nog lastiger dan bij een bedrijf. Vooral middelmanagement moet zichzelf zien te blijven binnen die hoeveelheid informatie en prikkels en zichzelf als instrument daarin zien. Zelfinvoelend en zelfsturend vermogen ontwikkelen is vooral een middelmanagement thematiek”.

C 1: “Bij het coachen van managers die functioneringsproblemen hebben speelt onder andere de vraag; ben ik wel een manager? In het algemeen geldt dat ik kijk naar wat er is goed gegaan en wat er minder goed ging en dan pas naar wat de manager zou willen in de toekomst. Je ziet dat er wisselwerking is tussen organisatieproblemen en (de grote variatie die te vinden is aan) persoonlijke beperkingen van managers. Zo is er bij een reorganisatie heel veel dynamiek, meer druk op managers, wordt het mes op de keel gezet, de productie moet doorgaan maar ondertussen is er geen helder organisatiebeleid en veel onzekerheid over de toekomst, de eigen positie en de invloed die de manager kan uitoefenen. Managers moeten omgaan met stress, van zichzelf en van hun medewerkers die ook onzeker zijn en heftig kunnen reageren. Zij moeten wat met die reacties en geregeld ook het slechte nieuws brengen. De één trekt zich dat teveel aan en wil iedereen redden, de ander sluit zich af en wordt te hard tegen het personeel. Persoonlijke en organisatie problemen kunnen hier in elkaar overlopen. Het midden management zit in een sandwich positie. Coachingsvragen zijn: Hoe ga ik om met de dynamiek in de organisatie en hoe met controleverlies? Managers hebben niet langer meer de illusie van controle”.

C 5: “Een veel voorkomende vraag bij coaching is: “Hoe kan ik (als middenmanager) omgaan met de stress die de directie oproept wanneer er te weinig tijd en middelen worden gegeven om een verandering door te voeren”.

M 5: “Er zijn snellere veranderingen in organisaties (al dan niet terecht), meer wisselingen nodig, mensen komen dan sneller tussen wal en schip; coaching biedt mogelijk een reddende hand bij het uiteenlopen van organisatierichting en ontwikkelrichting van zittende managers en medewerkers en dat komt steeds vaker voor (al dan niet terecht geconstateerd vanuit de organisatie). En er is begeleiding voor loopbaanvragen”.

“Zo is er nu is een coach beschikbaar gesteld door de pSG. De vrees bestaat dat informatie ook op persoonsniveau wordt doorgespeeld. De coach schijnt te zeggen dat de mensen die er naar toe zouden moeten niet komen. Hoe weet hij wie er ‘moeten’ ? Bij zo’n opmerking gaan mijn haren al overeind staan. Om die reden - argwaan - gaan de mensen van mijn directie er niet of nauwelijks naar toe. Bij de reorganisatie van onze eigen van directie was er ook een adviseur/coach beschikbaar, ook voor de medewerkers en daarnaast ook een interne vertrouwenspersoon waar medewerkers met klachten en problemen naar toe konden. Dat heeft toen goed gewerkt”

7.2.3 Professionalisering; coaching op managementrollen

Coaching wordt gebruikt bij de professionalisering van managers blijkt uit de vele coachingsvragen die de ABD krijgt over verbetering van uiteenlopende managementvaardigheden. De ABD signaleert dat oudere managers beter naar zichzelf kunnen kijken dan jongere, meer zicht hebben op hun ontwikkelpunten en hier eerder coaching voor vragen. Maar de kwaliteit van de ABD-managers is nauwelijks verbeterd. Een coach beaamt dit en ook de professionaliseringsbehoefte en stelt dat de coaching vooral meer bewustzijn teweegbrengt en soms het reduceren van angst bij managers. Een andere coach - C 4 - stelt ook dat niet alle managers over de gewenste managementkennis en -vaardigheden beschikken maar hij heeft het over de laag onder de ABD-groep. Twee managers beamen het nut van coaching bij het ontwikkelen of uitbouwen van managementvaardigheden. Een laatste verwacht van de coaching meer inzicht en alternatieve handelingsopties.

OG/ABD: *“Coachingvragen van ABD-ers zijn bijvoorbeeld:*

- a) verbeteren van bepaalde vaardigheden,*
- b) meer zicht krijgen op het eigen gedrag, de perceptie van de omgeving is anders dan het zelfbeeld (spiegelende coach of confronterend)*
- c) managementvaardigheden expliciteren, ik doe het al jaren goed (al doende geleerd) maar waar zit dat nou precies in ? Bewustzijn creëren van hoe je het doet. De manager heeft geen kennis van managementtools, of niet zo*

veel grip op zijn eigen tools en ze vinden het moeilijk ze benoemen, te variëren of uit te breiden

d) pas ik mijn managementvaardigheden (nog) wel goed toe ? feedback

e) loopbaanvragen; zal ik nog bewegen en zo ja wat dan ? Dit komt veel voor.

“ABD managers zijn meestal zo ver ontwikkeld dat ze goed naar zichzelf kunnen kijken. Dat heeft ook te maken met leeftijd. Het contact met jezelf handhaven en jezelf zien vanuit een metapositie, gaat beter naarmate je ouder wordt. Mensen van dertig op een DG-plek hebben heel snel, heel veel verantwoordelijkheid. Qua levenswijsheid en zelfinzicht moeten ze een inhaalslag maken. Ze moeten eerst ontdekken wat er allemaal qua inhoud gebeurt op DG-niveau, samen met het persoonlijke niveau. Zij komen meestal nog niet voor coaching omdat nog niet duidelijk is waar het aan schort, wat ze willen ontwikkelen. Coachees zijn ouder en weten wat er is en willen het daar over hebben.”

“Maar de managementvaardigheden liggen nog niet per definitie op en hoger niveau dan vroeger. Sommige managers zouden heel goed training kunnen gebruiken bijvoorbeeld op het geven van feedback, slechtnieuws-gesprekken voeren, echt goed communiceren. Coaching is veiliger, je denkt als manager alles al te kunnen en maar een dingetje te hoeven leren, je doet het alleen dat is acceptabeler voor de manager en voor zijn omgeving. Er is een tendens van de markt dat vaardigheden wordt gezien als dat kunstje kennen we allemaal wel, al is dat niet zo”.

C 2: “Coachingsvragen zijn gericht op variatie aan problemen , bijvoorbeeld een oud SG die totdat hij pDG was zich vooral met de inhoud bezighield, toen SG werd en echt moest gaan managen. Hij vroeg zich af hoe hij dan met mensen om moest gaan, zonder ze het probleem uit handen te nemen, ’t te analyseren en het zelf op te lossen zoals hij altijd had gedaan tot die tijd. En een coachingsvraag is de vraag hoe stuur ik mijn directie aan en ook herhaaldelijk loopbaanvragen, ik wil nog wat anders maar wat dan ? Mensen veranderen niet zo erg, ook niet door coaching maar:

- je verandert het beeld dat ze van de omgeving hebben, dat nuanceer je*
- en probeert de licht paranoïde trekjes te temperen*
- en begrip te creëren voor de gedwongen posities aan de andere kant van de tafel, medewerkers gedragen zich soms vreemd tegenover managers en daar moet je tegen kunnen als manager anders moet je het niet worden*
- door het toegenomen inzicht kunnen ze betere beslissingen nemen die minder zijn gebaseerd op angst”.*

“Angst speelt vaak een rol terwijl dit volgens mij helemaal niet nodig is. Een DG van midden in de 50 die inhoudelijk goed is, zou zich nergens zorgen over moeten maken zolang hij niet wordt aangetroffen met zijn vingers in de kas of rennend achter zijn secretaresse. Aan de andere kant loop je wel risico, kijk bijvoorbeeld maar naar SG Van Lieshout die destijds door zijn nieuwe minister aan de kant werd gezet. Die komt dan bij de ABD met de boodschap van de politiek van doe er wat mee. Via de interimpool van de ABD kun je makkelijker iemand naar een andere plek krijgen Politiek gezien heeft de ABD ook die functie”.

“De kwaliteit van sommige DG’s is niet geweldig. Dat komt ook door het systeem. Als je bijvoorbeeld het ABD mechanisme niet doorbreekt dat elke pSG één kwaliteit heeft namelijk niet bedreigend zijn voor de SG, verandert er ook niet zoveel. De kwaliteit van het management is niet veel verbeterd door de jaren heen”

C 4: *Hij coacht een paar afdelingshoofden, een laag die er dadelijk deels tussenuit gaat en die mensen willen of moeten een andere baan zien te vinden en schakelen hem in om een loopbaantraject te doen. Deels ook outplacement, niet iedereen zal weer binnen het ministerie een baan (kunnen) vinden. Deze laag gaat ertussen uit omdat hij op veel plekken niet goed functioneert, ze hebben zich minder ontwikkeld op managementgebied en zijn niet echt gericht op het aansturen en ontwikkelen van hun mensen. Ze doen de gesprekscyclus wel maar niet met een goede kwaliteit. Daar loopt hij tegen aan omdat hij dan verschillende mensen uit een afdeling krijgt die allemaal onvoldoende begeleid worden.*

Hij kijkt niet uitgebreid terug met zijn coachees maar vooruit. Wel komt aan de orde hoe het komt dat sommige aspecten in het huidige functioneren niet goed zijn gegaan. “Management is een beroep, een kunst en een vak dat je moet doen. Veel managers hebben geen organisatie of bedrijfskundige achtergrond maar zijn algemeen academisch geschoold dat zie je ook terug in het begrip van processen”.

M 6: *“Coaching zou kunnen helpen om managers die de twee rollen in zich moeten verenigen te ondersteunen. Dingen waar zij moe van worden anders te doen, met een andere mentale programmering, zodat die meer energie opleveren. En makkelijker met dilemma’s kunnen omgaan”.*

M 7: *Toen hij begon als manager was hij manager van uitvoeringsafdeling met drie locaties. Hij had geen managementervaring (behalve het inhoudelijk leiden van projecten). De afdeling moest intern meer enthousiasme, drive en zelfbewustzijn krijgen en naar buiten toe een minder stoffig imago krijgen. Een collega werd*

gecoached en was daar heel tevreden over. Hij had wel eerder een basistraining management gehad en kon wel enthousiasmeren maar had behoefte aan ondersteuning bij het omgaan met de verschillende problemen waar hij dagelijks tegenaan liep. Zo was er op de uitvoeringslocaties veel gezeik en hij begreep niet waarom. Er zat daar een lastige chef die niet constructief was en steeds de confrontatie zocht, hij wilde leren hoe hij dat kon hanteren. En iemand die slecht functioneerde, hoe pak je gesprekken daarover aan zodat je respectvol met iemand omgaat terwijl heel duidelijk wordt wat er mis is en anders moet.

M 5: *“Het doel van coaching vanuit organisatie is professioneel om managementsontwikkeling op de kaart te zetten en daar zichtbaar iets aan te doen”.*

M1: *“Nu heb ik coaching gericht op het vak van management, mijn rol als manager en de problemen die ik daarbij tegenkom. Voor mijn huidige vraag zou het minder handig zijn om een InterCoach te hebben omdat je dan blijft hangen in de aspecten van het overheidssysteem en de organisatiestructuur terwijl ik juist wil kijken naar mijn persoonlijke inbreng, mijn patronen. Bij InterCoach is het ‘thinking in the box’ en dat is voor sommige vragen handig maar nu wil ik juist daarbuiten kijken”.*

“Bij de directie zijn we bezig geweest met Managementdrives, een test die een profiel geeft dat inzicht levert in je drijfveren en die van anderen. Ik wil meer grip krijgen op mijn denk- en handelpatroon om daar vervolgens uit te kunnen breken of er mee om te leren gaan. Ik ben heel empatisch, beweeg naar mensen toe en denk mee. Dat kost me veel ruimte, aandacht, energie en gevoel. Het kost teveel tijd en energie en ik wil andere manieren ontwikkelen om hiermee om te gaan. Het is lastig om mijn prioriteiten vast te houden en afstand te bewaren. Coaching moet mij meer inzicht geven in mijn patronen door middel van testen en het evalueren van mijn dagelijkse bezigheden. En vervolgens alternatieve handelingsopties bieden. In de coaching organiseer je de reflectie die dagelijks niet lukt”.

“Door de coaching hoop ik meer mogelijkheden te zien om te gaan met mijn empatisch vermogen, het te hanteren en toch duidelijk grenzen te trekken, te kunnen kiezen, zelf meer sturing en meer handvatten en instrumenten te vinden”.

Coaching blijkt ook gebruikt te worden om managers te ondersteunen bij hun adviseursrol, bijvoorbeeld bij M 2 om de inhoudelijke beleidskennis te vergroten. Een coach geeft aan dat zij juist herhaaldelijk wordt ingeschakeld om de rol van coachend leidinggeven te ondersteunen bij zeer inhoudelijke managers.

M 2: “Sinds een jaar of vijf, zes is coaching erin geslopen bij het maken van resultaatafspraken met het hogere management. “Ik vind het een kadootje eerlijk gezegd. Coaching kan helpen als je een taak krijgt - bijvoorbeeld als hogere leidinggevende op een nieuw vakterrein - die je nog nooit eerder heb gedaan. Dan is het goed als je voor jezelf erkent waar je zwakke plekken zitten, inhoudelijk gezien. Als je baas dan zegt: “Ik denk dat je het kunt anders zou ik je niet benoemd hebben maar ’t zou je misschien helpen om coaching te krijgen ? is dat een heel prettig aanbod. Coaching omdat je iets niet kunt is een heel ander soort coaching, bijvoorbeeld bij reïntegratie na burnout, dat is een heel ander proces”.

Hij kreeg een coach aangeboden bij de start van zijn nieuwe functie en vond dat erg handig. Hij wilde graag bijgespijkerd worden op HRM gebied nu hij directeur HRM werd, en ook stafdirecteur werd in plaats van lijndirecteur. “Ik had die coach vier jaar lang, het ging vooral over de vakinhoud maar ook over hoe je dat doet. Ook de diepte in op de persoonlijke kant, bijvoorbeeld over hoe behoud je je integriteit ? Het waren goede, spannende gesprekken. Een coach is iemand die je de spiegel voorhoudt. Coachen is een ander zichzelf laten ontdekken. De coach begeleidt de reis, helpt om het doel scherp te krijgen en stuurt af en toe bij. We [de manager en zijn coach, SvdM] hebben wel te weinig scherpe resultaatafspraken gemaakt, niet van te voren vastgelegd wat er precies moest uitkomen en hoe je dat meet, we zijn in het diepe gesprongen”.

C 1: “In technische organisaties zijn managers vaak doorgeroeid vanuit de technisch inhoudelijke kennis, vroeger kwamen ze nog wel weg met gebrek aan managementvaardigheden maar nu niet meer. Nu worden ze wel hierop aangesproken, zoals het aansturen van mensen en slecht nieuws brengen. Dat geeft dan problemen.”

Sommige managers combineren (na een leerproces) wel succesvol de adviseursrol en die van coach maar lopen tegen andere rollen aan die verbeterd moeten worden. Zoals bijvoorbeeld M 2 die meer moet netwerken, als bemiddelaar, maar dit geen onderwerp voor coaching vindt. M 5 gebruikte de coaching om belemmeringen en kwaliteiten op te sporen. M 7 benadrukt dat je steeds een steeds breder managementrepertoire moet hebben om zo het beste uit iedere afzonderlijke medewerker te halen. Een volgende manager - M 4 - gebruikte de coaching vooral om als interimmanager effectief te kunnen zijn en vervolgens in een nieuwe functie in een gereorganiseerde organisatie haar te helpen structuur aan te brengen en houvast te geven in een zeer complexe situatie, haar rol is die van innovator. Coach 6 benadrukt de variatie in vragen en de vele rollen die managers moeten vervullen en stelt dat managers nog altijd de

adviseursrol verkiezen boven die van coach omdat de politiek hen hier ook op afrekent . Zij stelt dat coaching wordt gebruikt om ‘vastlopers’ te voorkomen of weer vlot te trekken.

M 2: “*Er is meer complexiteit dan vroeger, er wordt veel meer overlegd, meer aan peoplemanagement gedaan. Leidinggeven is multidimensionaal, 30% inhoud, 30% mensen begeleiden, coachend leidingen, 30% processen aansturen, financiën beheersen etc*”. *Het combineren van inhoud en peoplemanagement gaat hem (ondertussen) wel goed af. Hij heeft moeite met netwerkvaardigheden, hij heeft een hekel aan het aflopen van recepties daar moet hij zich toe zetten maar hij moet het wel doen want heeft zijn netwerk hard nodig. Dit vindt hij trouwens geen onderwerp voor coaching maar iets wat hij gewoon moet doen.*

M 5: “*Het is lastig om balans te houden tussen mens, doelen/inhoud en het proces. Ik heb daar veel mee geworsteld. Bij een nieuwe functie schoot ik weer even in de valkuil. En je moet altijd wel genoeg weten van de inhoud om sturing te kunnen geven. Een coachingsdoel is het boven tafel krijgen van je echte belemmeringen in je werk; zelfinzicht krijgen en vooral ook zelf scherp krijgen wat je coachingsvraag echt is doordat de coach heel goed doorvraagt; leren hoe je de beperkingen kunt omzetten of een hogere effectiviteit kunt. Vragen bij mijn individuele coachtraject eigen verzoek (12/13 sessies) waren: wat wil ik, welke kant wil ik op, wil ik blijven managen, hoe ga ik met mijn baas om ? Ik zat niet lekker in mijn vel en wilde: inzicht in hoe ik in elkaar steek, patronen en valkuilen herkennen, meer zicht op mijn werkwijze, meer regisseren, feedback, meer uit mijn tijd halen, duidelijke rolkeuzes maken, pro-actiever worden, en begeleiding bij loopbaanvragen*”.

M 7: “*Je krijgt meer voor elkaar en ook sneller als je medewerkers gemotiveerd zijn. Er wordt steeds meer of scherpere eisen gesteld, steeds meer resultaten verwacht en meer afgerekend op de output. Je moet meer doen met minder mensen dus je kunt geen gelanterfant meer tolereren. De verdere verhoging van de arbeidsproductiviteit vraagt om een steeds betere, effectievere manier van leidinggeven. De manager moet steeds verfijnder per persoon aansturen en zien wat iemand nodig heeft om optimaal te presteren. Hij moet meer kunnen om meer uit zijn medewerkers te kunnen halen. De standaardmethode van management levert misschien gemiddeld zo’n 60% van de capaciteit van alle medewerkers op, bij de één misschien 100% maar bij een ander slechts 10%, dus je moet als manager meer in huis hebben om uit iedereen de volle 100 % te halen*”.

“Er worden van managers vaak dingen gevraagd waar ze niet goed in zijn, die ze nog niet beheersen. Coachen is een effectief instrument om datgene waar je moeite mee hebt op te pakken, door een maatwerk leerproces”.

M 4: *Sinds de zomer van 2003 wordt ze gecoached, toen omdat ze als interim directeur van een beleidsdirectie begon. Deze interimfunctie liep via de stichting Intermin, die overheidsmanagers (ook van grote gemeentes en provincies) als interimmanager laat werken. Ze had via Intermin een coach gekregen, als onderdeel van het starten aan een nieuwe klus. “Het gaat er dan om hoe je een goede opdrachtnemer bent (hoe krijg je je opdracht helder en goed afgebakend) hoe pak je de klus inhoudelijk aan en hoe krijg je als interimmanager toch het gezag om echt sturing te geven aan medewerkers en processen ?”.*

“In mijn huidige functie als stafdirecteur is de coachingsvraag gericht op nieuwigheid in de functie en alle dingen die tegelijk daarmee ook nieuw waren: nieuwe afdeling waarin binding moest komen, hoe positioneer je je de nieuwe HRMclub zo dat ze een sterke rol krijgt, hoe krijg je een goed functionerend team met de andere staf, hoe steek ik de aansturing van de HRM-managers op andere locaties in? Hoe houd ik mijn hoofd boven water in al het geweld ? Hoe houd ik me staande als enige vrouw in dit team ? Dus het gaat om ondersteuning bij het inwerken bij de nieuwe functie, het hebben van een praatpaal waardoor ik de dingen voor mezelf kan ordenen. Op dat moment meer structuur in denken aanbrengen doordat je tegen een onafhankelijk iemand aanpraat. Een coach kan door kort samenvatten, al dan niet verbonden aan theorieën, mij bevestiging geven dat ik op de goede weg zit. Het krijgt een naam zodat ik bewuster met dingen kan omgaan. Het werkt vooral structurend en prioriteitenstellend. Het gaat vooral om de complexiteit van het werk”.

Nu na een jaar zijn de ergste kinderziektes voorbij Ze ervaart geen specifieke zwakke plekken van zichzelf in deze functie. Ze weet ondertussen wat ze goed en minder goed kan en heeft daar een modus in gevonden en regelt compensatie voor minpunten. Daar hoeft ze geen coach voor te hebben dus zal de coachingsrelatie nu aflopen.

C 6: *“De aanleidingen voor coaching zijn divers:*

- a. nieuwe functie met aandachtspunten vanuit een assessment*
- b. geen keuzes kunnen maken tussen werk en privé, of het onvoldoende scheiden*
- c. teveel hooi op de vork, geen nee zeggen*

- d. vastlopen in functie of bij een reorganisatie geen positie krijgen waarop ze hadden gerekend
- e. keuzes richting de toekomst

Managers ervaren dat ze een schaap met vijf poten moeten zijn maar net als elk mens vaak goed zijn in het één of in het ander en hebben eigen onderzekerheden maar op die plek laten ze dat niet meer zien. Ze zijn vaak teveel inhoudelijk gericht en hebben te weinig tijd en oog voor de medewerkers en hebben een te volle agenda”.

“Het heeft ook te maken met persoonlijkheidsstructuren. Een manager is heel goed in het één maar minder in het ander. Ze worden op de inhoud aangesproken door de minister terwijl het eigenlijk belangrijker is hoe ze hun eigen medewerkers coachen en als ze dat goed doen dan komt het product er ook uit. Meestal zijn beiden kanten niet even sterk. Het verandert ook nauwelijks, men belijdt het met de mond maar in de praktijk werkt dit niet. Een voormalig DG werd een paar jaar geleden in het geheim gecoached, de oudere generatie directeuren loopt er nog niet mee te koop dat ze gecoached worden”.

“Coachingsvragen zijn er vaak op gericht om te voorkomen dat er problemen komen of vastlopende managers te helpen weer ‘los’ te komen. Een vraag is duidelijkheid in de organisatie krijgen over het werkverband, wat wel en wat niet doen, duidelijker in leidinggevende rol komen. Of het voorkomen van een energielek en uitval en het voorkomen van langdurig thuiszitten maar in plaats daarvan nieuwe toekomstmogelijkheden oppakken”.

7.3 Korte samenvatting

In de interviews komt duidelijk naar voren dat er van de managers veel verschillende rollen worden verwacht en dat de manager inderdaad coaching gebruikt om hem te ondersteunen bij het zich eigen maken en vervullen van de uiteenlopende managementrollen. De vraag of de manager de rol moet vervullen van (inhoudelijk deskundig) adviseur, bestuurder, producent, controleur, coördinator, innovator en bemiddelaar, wordt dus bevestigd. Alleen de rol van coördinator komt niet specifiek aan de orde, het zou kunnen dat deze rol zo vanzelfsprekend is binnen de overheidsorganisatie - en ook goed wordt vervuld -dat er daarom niet over gesproken is.

De adviseursrol blijft van belang voor overheidsmanagers, ten eerste omdat de politiek hier een beroep op doet en ten tweede omdat ze het zelf ook een leuke rol vinden. Nadruk op

de adviseursrol gaat ten koste van andere rollen, soms die van coach en vaak die van innovator. Wanneer een manager een nieuwe functie krijgt waar hij inhoudelijk weinig van weet, laat hij zich hierop coachen, dus om zijn adviseursrol beter te kunnen uitoefenen. Bij de beleidsinhoud worden verschillende competenties gevraagd bij uitvoering, beleid en inspectie. Dit betekent dat er *binnen* de adviseursrol op verschillende aspecten de nadruk ligt. Er blijkt echter meer overeenstemming dan verschil te bestaan tussen de managementcompetenties en daarom is het niet nodig om de adviseursrol nader te specificeren.

Door de dynamiek lijkt er meer behoefte te komen aan de innovatorrol terwijl die weinig ontwikkeld is. Het blijkt voor veel managers lastig te zijn de tegenstellingen te hanteren tussen dagelijks management en omgaan met dynamiek. Managers schakelen coaching in, om de dynamiek, stress en onzekerheid te leren hanteren, of te kiezen voor een loopbaanstap waarbij dit minder een rol speelt. Organisatieveranderingen moeten door individuen gedragen en gerealiseerd worden. Coaching wordt door de organisatie ingezet om individuen hierbij te ondersteunen of te begeleiden naar een andere baan. De rol van bemiddelaar (om de zo gewenste externe oriëntatie en relaties tot stand te brengen) is een achtergebleven kindje waar ook niet op wordt gecoached.

Er blijkt verschil van mening te zijn over de kwaliteit en professionaliteit van de ABD-managers hetgeen de conclusie rechtvaardigt dat de professionaliteit nog niet echt overtuigend ontwikkeld is. Dit wordt ook bevestigd door het feit dat veel coachingsvragen gaan over de professionalisering van de manager. Managers willen immers meer kennis over managen en ‘*managementtools*’, inzicht krijgen in hun managementvaardigheden en het toepassen van de ‘*tools*’ verbeteren.

Verder komt de ABD terug op de vanzelfsprekende, verplichte arbeidsmobiliteit (roulatie om de vijf jaar) en lijkt toe te willen naar maatwerk waarbij de coach als loopbaanadviseur een rol krijgt toebedeeld (zie 4.3.8 voor kritiek op de verplichte mobiliteit).

8 Coaching voor accommodatie aan machtsverhoudingen

De vierde invalshoek op de toename van coaching is ingegeven door kritiek op de Human Relations School (en ontwikkelingen die daar op verder gingen zoals Human Resource Management). In de Human Relations School wordt (rond 1933) voor het eerst nadrukkelijk aandacht gevraagd voor de sociale, niet-rationele/economische aspecten van de werkorganisatie (Roethlisberger & Dickson, 1950), voor de industriële organisatie als sociaal systeem. Men concludeert dat management op basis van instructie en controle niet (meer) efficiënt is wanneer betrokkenheid of veranderingsbereidheid van medewerkers gewenst is en pleit voor meer aandacht van managers voor de sociale behoeften van werknemers en relaties en communicatie op het werk. De visie op de industriële organisatie als een sociaal systeem heeft gevolgen voor de kijk op het management in de organisatie. Het management moet ervoor zorgen dat het sociale systeem een duurzaam evenwichtspunt bereikt zodat de onderneming zijn doelen kan bereiken (Roethlisberger & Dickson, 1950).

8.1 Aandacht voor sociale aspecten

In deze paragraaf wordt de visie van Roethlisberger & Dickson samengevat zoals die naar voren komt uit hun rapportage van de Hawthorne experimenten onder begeleiding van Elton Mayo. Roethlisberger & Dickson (1950) stelt dat in de tijd voorafgaand aan de HRS organisatielieden werden gezien als een algemene categorie van puur 'economische mensen' zonder aandacht voor hun specifieke persoonlijke geschiedenis en sociale setting. In plaats van te kijken naar de situationele context waarin het individu opereert, formuleerde men algemene, simpele oorzaak en gevolg analyses omtrent het gedrag van werknemers. Hierdoor ontstaat 'het onterechte idee dat de afgeleide abstracties concrete feiten opleveren die je als zodanig kunt besturen en beheersen'. Maar dit vinden Roethlisberger & Dickson een vereenvoudigde en verkeerde voorstelling van zaken. Mayo onderzocht de effecten van het Hawthorne experiment en zijn ideeën resulteerden in een andere relatie tussen medewerkers en management onder de noemer van de Human Relations School. Een voorbeeld uit het onderzoek en de experimenten in de Hawthorne fabriek kan deze verandering verduidelijken.

Er werd bij de experimenten gekeken naar het verschijnsel vermoeidheid onder de fabrieksarbeiders. Dit werd eerst alleen fysiek benaderd terwijl de vermoeidheid van arbeiders

ook psychologische aspecten had (wisselend per persoon onder invloed van de persoonlijkheid) taakgerelateerde aspecten (eentonigheid van het werk) en sociale aspecten die wisselden per situatie (sociale controle door de groep). Toen men zich nog alleen richtte op de fysieke aspecten werden rustpauzes ingevoerd. De ingevoerde rustpauzes droegen bij aan het handhaven van de productie doch bleken nauwelijks fysiek effect te hebben *maar* zij hadden wel een sociale functie. Uit de invoering van rustpauzes sprak aandacht voor en interesse in het personeel (van het management). Het bevorderde het gevoel van persoonlijke integriteit en gaf de gelegenheid tot contact met collega's. De positieve betekenis die het personeel aan de rustpauzes toekende, verhoogde de interesse in het werk. Dit in tegenstelling tot wanneer medewerkers dachten dat de pauze alleen werd ingevoerd om de productiesnelheid te verhogen (Roethlisberger & Dickson, 1950).

Mayo concludeert (in Roethlisberger & Dickson (1950) (voor het eerst en in schril contrast met de Scientific Managementbenadering) dat niet de fysieke veranderingen in het werk tot een andere output leiden maar dat vooral de persoonlijke houding van de medewerker ten opzichte van de doorgevoerde verandering het werkgedrag bepaalt. Daarnaast stelt men vast dat in de interviews met de medewerkers bij Hawthorne niet alleen praktische feiten voor het verbeteren van het werkproces naar voren komen maar ook veel gevoelens over het werk en de organisatie. En dat het gedrag van de medewerkers niet zozeer logisch of irrationeel is of bepaald wordt maar vooral sociaal en emotioneel. De medewerker is voortdurend in contact met collega's of zijn supervisor en maakt deel uit van een sociale groep waarin codes en gewoontes het gedrag van de groepsleden dicteren. De opvattingen en het gedrag van het individu zijn een relatie van de wederzijds afhankelijkheid van een gevoelsysteem dat de uitdrukking is van het sociale systeem in de organisatie. Klachten van medewerkers zijn vaak het gevolg van het verstoren van het sociale evenwicht. Voorts blijkt salaris niet alleen en primair de motivatie te bepalen maar blijkt de motivatie af te hangen van allerlei factoren (Roethlisberger & Dickson, 1950).

In latere publicaties van Roethlisberger over de professionalisering van management is de aandacht voor communicatie door het management terug te vinden. Zo stelt hij dat de manager moet leren hoe hij zich verhoudt tot de veranderende samenleving (die zich ontwikkelt van gevestigd naar aanpassingsgericht) en tot de kleine samenleving waarin hij werkt en direct invloed kan uitoefenen. In deze context kan hij zijn gedrag aanpassen en bijvoorbeeld zien welke rol hij kan spelen om werknemers te motiveren tot medewerking en aanpassing aan nieuwe organisatiedoelen. Roethlisberger pleit voor het ontwikkelen van een 'professionele management competentie' die door managers vervolgens geïnternaliseerd moet

worden. Dit moet bij de businessschools onderdeel worden van het opleidingsprogramma voor nieuwe moderne managers (Roethlisberger, 1968).

8.1.1 Kritiek op HRS

Er wordt uiteenlopende kritiek geformuleerd op de werkwijze van de experimenten en de zienswijze en conclusies van de HRS die daaruit voortvloeien. Lammers, Mijs & Noort (2000) stellen dat de HRS teveel is gericht op het gedrag van kleine groepen, leiderschapsverhoudingen en communicatie en daarbij te weinig oog heeft voor de organisatievormen en externe invloeden op de organisatie.

Bramel & Friend (1981) stelt dat onderzoeker Mayo zich - bij de Hawthorne onderzoeken - als psycholoog volledig schaarde achter de macht en zocht naar een manier van management die de dominantie van de industriële elite zou handhaven. Zij zien de HRS als een manier om sociale beheersing over medewerkers uit te oefenen door managers. Mayo interpreteerde het Hawthorne experiment met bovenstaande bias en zag daarom de signalen van medewerkers die niet tevreden waren en in opstand wilden komen over het hoofd of negeerde deze opzettelijk aldus Bramel & Friend (1981).

8.1.2 De vraag

Aandacht voor de sociale en emotionele behoeftes van medewerkers en de communicatie met medewerkers heeft positieve en negatieve aspecten. Bramel & Friend benadrukt de negatieve kant wanneer zij stellen dat het gebruikt wordt om sociale beheersing uit te oefenen over medewerkers. Omdat in de huidige Human Resource beweging (voortgekomen uit de HRS) de aandacht voor deze aspecten positief wordt beoordeeld, is het interessant om in deze scriptie de negatieve aspecten te belichten. En te kijken of coaching nu wordt gebruikt om juist de manager - in plaats van destijds de fabrieksarbeider door de manager - zich te laten aanpassen aan het systeem en zijn 'output' te vergroten.

De hoofdvraag van deze scriptie is waarom het coachen van managers zo'n vlucht heeft genomen en of er een relatie bestaat tussen de groeiende coachingsbehoefte en problemen die zich voordoen in organisaties? De deelvraag die hier wordt gesteld is of het coachen van overheidsmanagers wordt gebruikt om managers die problemen hebben met machtsverhoudingen in hun organisatie zich te laten accommoderen aan de machtsverhoudingen en -systemen en deze in stand te houden. Vragen die hieraan voorafgaan zijn: Hebben managers problemen met de machtsverhoudingen in hun organisatie? Schakelen zij hiervoor coaching in? Stimuleert coaching accommodatie of het aanvechten van

machtsverhoudingen ? (Van Dale (1984) omschrijft accommodatie als: aanpassing, schikking, inschikkelijkheid, het zich schikken naar de omstandigheden).

8.2 Analyse interviewinformatie

In 8.2.1 komen de interviewfragmenten aan de orde die wijzen op de cultuur bij de overheid en de wijze van communiceren. Onder 8.2.2 staan de coachingsvragen die betrekking hebben op het leren omgaan met machtspolitiek en het vertonen van diplomatiek gedrag.

8.2.1 Overheidscultuur en communicatie

Een coach stelt dat het er bij de top van de overheidsmanagers om gaat goed in de pas te lopen met collega's en superieuren en in het systeem te passen. Bovendien stelt hij dat managers zich meer als diplomaat dan als manager gedragen, dat open communicatie zeldzaam is en dat sommigen (moeten) vertrekken als zij niet goed passen. Manager 2 beaamt dat open en directe communicatie over (functionerings)problemen nog onderontwikkeld is op SG/DG niveau.

C 2: “Het spel dat je speelt in het overheidsapparaat is dat de beslissers voor een functie iemand kiezen die geen last veroorzaakt. Tot en met het niveau van directeur kun je de cultuur in je eigen club zelf bepalen daarboven doe je mee met het spel of niet en dan lig je eruit”. Boven directeursniveau heb je weinig direct persoonlijk contact meer met mensen.

“Binnen de rijksoverheid zie je dat managers voortdurend hun antennes hebben openstaan voor wat hun collega's en bazen aan het doen zijn en vinden zodat ze zelf in de pas kunnen blijven lopen. Voortdurend links en rechts kijken om niet buitenspel te komen staan”.

“Het management ziet zichzelf als topadviseur, niet als managers. Men vindt het nog steeds lastig om negatieve boodschappen te brengen. Een SG doet een rondje langs zijn DG's, als één DG door de anderen als slecht of problematisch wordt bestempeld dan heeft ie een probleem maar hij is vaak de laatste die dat hoort. Zo weet ik van een SG die een DG uitnodigt voor een diner in Hotel des Indes om de dingen op het departement eens rustig door te nemen. Ze zitten in een kamertje apart en de SG start de bijeenkomst door een lijstje tevoorschijn te halen en te zeggen: “Die en die vinden dat je het niet goed doet en ik ben ook niet tevreden dus je moet wat anders gaan zoeken”. En daarna gaan ze gewoon samen eten”.

“Coaching speelt bij de ontwikkeling van management op die manier geen rol, het werkt alleen om mensen te accommoderen, de zaak leefbaar te maken of misschien te besluiten of je ergens wel of niet moet blijven. Alles wat je geschikt maakt als diplomaat, maakt je ongeschikt als manager; opties open houden, gesprekspartners te vriend houden en geen brokken maken. Managen gaat juist over helderheid verschaffen over wat er moet gebeuren, verwachtingen uitspreken die je hebt van mensen en resultaten benoemen. Directeuren en DG’s gedragen zich als diplomatiek, politiek adviseur en niet als manager. Er zijn veel rituelen en genuanceerde gemeenplaatsen maar er is weinig visie en er worden weinig keuzes gemaakt.”

M 2: *“Als een directeur niet goed blijkt te kunnen managen, moet de DG dat aanpakken eventueel met hulp van de directie HRM. Zo’n DG moet eerst scherp krijgen wat het probleem nou is, vervolgens de directeur er op aanspreken en afspraken maken over de toekomst. Managers vinden het nog steeds moeilijk om dit op een open, eerlijke en goede manier te doen. Structureel is het wel aan het ontstaan. Vanaf 2002 is er een cyclus functioneringsgesprekken ingevoerd van de DG met zijn directeuren en ook de SG met zijn DG’s. Die laatste gesprekken gaan vooral over de werkafspraken van de minister met de DG’s, dus over de beleidsinhoud. De HRM-component speelt daar geen sterke rol”.*

Een coach stelt dat het topmanagement onzekerheid creëert rond reorganisaties en hoopt dat mensen dan vertrekken. Zij signaleert dat vakbonden zich bij reorganisaties noodgedwongen schikken maar coaching als onderdeel van het sociaal pakket bedingen.

C 1: *Ze constateert een formele en informele informatiestroom binnen organisaties rond reorganisaties waarbij nog niet precies vaststaat wie precies weg moet maar wel duidelijk is dat er veel mensen uit moeten. Dit creëert onrust en het topmanagement hoopt erop dat mensen vanzelf gaan bewegen en vertrekken. Bijvoorbeeld bij KPN zijn er veel mensen boventallig. Er is met de vakbonden een mobiliteitsakkoord gesloten waar het aanbod van coaching of loopbaanbegeleiding (voor managers en medewerkers) deel van uitmaakt en mede aanleiding was om toch akkoord te gaan. Het is een resultaat van de onderhandelingen van de bonden die de reorganisatie niet kunnen tegenhouden maar wel de gevolgen willen verzachten door goede sociale voorwaarden af te dwingen.*

Een coach stelt dat de bedrijfscultuur de vraag naar coaching kan beïnvloeden, meer openheid zou deze soort coachingsvragen verminderen. Een manager stelt dat de Nederlandse praatcultuur ook bijdraagt aan de toename van coachingsgesprekken.

C 1: "De branche van het bedrijf heeft invloed op de cultuur en die cultuur bepaalt het soort mensen dat binnen wordt gehaald en ook de manier van omgaan met problemen en met mensen. In een formele cultuur komen dingen minder snel open en eerlijk op tafel, er ontstaat een informeel informatiecircuit en een politiek ondoorzichtig gebied waarbij de manager een gevoel van onzekerheid krijgt: "misschien heb ik morgen een mes in mijn rug". In organisaties met heldere, open en eerlijke communicatie zou je minder coaching nodig kunnen hebben, dat kom ik ook wel tegen (afgezien van de persoonlijke aspecten die spelen bij managers)".

Organisaties veranderen snel, de eisen die aan mensen worden gesteld zijn hoog, er is meer behoefte aan sparren.

M 4: "De praatcultuur in Nederland, het polderen en de Nederlandse organisatiecultuur zie ik ook als reden dat managementcoaching zo populair is. Mij duurt dat wel eens te lang, je moet soms gewoon consequenties trekken en wat doen".

8.2.2 Diplomatie en aanpassing leren door coaching

De ABD krijgt coachingsvragen over hoe diplomatiek en strategisch te handelen met behoud van integriteit. Coach 2, en 3 en 6 beamen die behoefte waarbij C 2 telt dat open communiceren op managementniveau wordt beschouwt als naïef en dat managers ook geen eerlijke feedback op hun functioneren krijgen. Coach 3 geeft aan dat de vragen gaan over 'omgaan met' (en dus niet het bestrijden van). Zij stelt dat nieuwe politici ook voor problemen kunnen zorgen.

ABD/OG: de volgende coachingsvragen komen voor:

- ontwikkeling van vaardigheden zoals diplomatie en strategisch handelen
- bij bedrijfsmatige achtergrond, hoe zit de overheidscultuur in elkaar, wanneer doe je dingen en via wie, hoe ga je om met informatie en tijd
- loyaliteitskwestie; ben ik loyaal aan de vragen/eisen van het werk of aan mezelf
- integriteit qua omgang met mensen, waar liggen mijn grenzen

C 2: "Ik heb een coachee die manager is en DG wil worden. Hij hoort niet van zijn SG dat hij dit nooit zal worden maar wordt wel bij elke poging afgewezen. Hij kwam eigenlijk bij me voor een presentatietraining. Toen ik doorvroeg bleek dat hij niet goed

overkwam bij selectiecommissie maar ik wijt dit niet zozeer aan zijn presentatie maar aan andere oorzaken die onder tafel blijven. Een andere coachingsvraag is: “Hoe houd ik me overeind na een machtswisseling in de top ?””

“Coaching heeft nauwelijks of geen invloed op het functioneren van een organisatie, het organisatie systeem is heel sterk en hardnekkig. Openheid wordt vanaf schaal 14/15 gezien als naïef. Er zijn spelregels om als leidinggevende in de top te overleven, je moet kongsies in de gaten houden en je netwerk op orde houden. Er verandert niet zo veel aan het systeem. Bij coaching in de top is het vooral accommoderen, een ondersteunende functie. Bij veertigplussers die al carrière hebben gemaakt gaat het om belangen, invloed en strategie”.

C 6: *“Een probleem waar ze managers tegenaan lopen en coaching voor willen is het politieke spel, de macht, dit speelt ook bij grote bedrijven”.*

C 3: *“Een manager beter wil leren communiceren door coaching omdat hij bot en star overkomt en snel geïrriteerd raakt. Het blijkt vooral te gaan om de irritaties tussen hem en zijn direct leidinggevende waar hij wat aan wil doen voor het uit de hand loopt. Bovendien is het vuur uit zijn huidige baan. Ik help hem om anders te leren communiceren en bij het vinden van een andere baan. Anderen hebben last van zijn communicatie omdat hij niet empatisch is, hij vraagt zich niet af wat voor effect zijn gedrag heeft op de ander. Hij leert nu om zich bewust te worden van de rol die hij ergens heeft zodat hij daarin kan gaan variëren”.*

“Een andere manager gaat een project draaien en wil graag sparren. Hij gaf aan geen persoonlijke groei te willen, dan wordt het teveel. Al doende zag hij dat wel zichzelf ontwikkelde en wilde daar ook met mij over praten. Zijn vraag kwam uit een ICC, hij wil klankborden op punten waar hij het moeilijk mee heeft in zijn nieuwe rol als projectleider zoals; de ingewikkelde communicatie, besluitvormingsproces en machtsverhoudingen. Hoe stel je je daarin op en ga je ermee om ? Intern is dat onveilig, hij wil niet persoonlijk beschadigd worden. Hij vraagt om adviezen, tips en oefeningen om meer in zijn eigen kracht te komen”.

“De overheidsorganisatie is stroperig, politiek gevoelig. Vier jaar lang ga je voor een minister of burgemeester en dan komt er een ander waar het misschien niet mee klikt, dat is lastig. Dan krijg je bijvoorbeeld ook geen inspiratie meer. Die managers willen vaak maatschappelijk iets te betekenen hebben, dat drijft hen ook, dus als dat wegvalt, is de drive veel minder”.

Een manager had veel baat bij zijn InterCoach om snel de mores van de overheidsmanager te leren inclusief het omgaan met een - in zijn ogen - incompetente minister. Hij stelt dat coaching helpt om je persoonlijke mogelijkheden te verbeteren.

M 6: Bij zijn aantreden bood zijn baas, de pSG hem een coach aan van InterCoach en hij vond dat prettig want dan kon hij zich snel inwerken bij de rijksoverheid, hij kwam uit het bedrijfsleven. “Ik kreeg een intake over mijn soort coachingsvraag en mijn persoon en werd toen gekoppeld. Er moet een goede chemie zijn tussen personen. De coaching duurde een half jaar, het ging om vijf of zes gesprekken met een gepensioneerd directeur op hetzelfde vakgebied, van een ander ministerie. Onderwerpen die aan de orde kwamen: 1. het omgaan met de minister en diens eventueel bizarre wensen, 2. nieuw bij de overheid hoe kun je dan snel je plek vinden en 3. hoe organiseer je je werk zodanig dat je grip houdt op je eigen agenda”.

Hij vond zijn minister eerst een onaangename persoon die op de verkeerde zaken lette - namelijk pietluttige details als lettertype - en weinig inhoud had. Hij heeft wel behoorlijk zijn best gedaan om de relatie met de minister goed te krijgen en daar veel in geïnvesteerd. Hij is meer gaan luisteren en dat leverde ook wat op. Uiteindelijk had hij een prima relatie waarbij hij tot de harde kern rond de minister ging behoren. Het feit dat de coach een voormalig directeur was had grote toegevoegde waarde, daardoor hoef je weinig dingen uit te leggen, dat scheelt in tijd. En iemand heeft hetzelfde referentiekader.

“Het gaat erom in coachingsgesprekken om de coachee te laten ontdekken hoe hij zijn effectiviteit kan vergroten en slimmer of met meer energie kan functioneren. Een constructief tweegesprek waarbij de coachee geholpen wordt bij zijn eigen functioneren, heel persoonlijk door meer zelfkennis te ontwikkelen, patronen te gaan zien, blokkades te herkennen en zwakke plekken te traceren waarvan de coach kan zeggen: “Als je die vaardigheden wilt ontwikkelen zou je dat zo kunnen doen, bijvoorbeeld door een cursus presenteren te volgen”. Het draait vooral om persoonlijke problemen die de manager ervaart in zijn functioneren, om de ‘mental make-up’. De mogelijkheden die hij zelf heeft om er iets aan te doen”

M3: “Je ziet dat als je je gedrag aanpast, dat mensen in je omgeving anders reageren. Dat kwam ook terug in de wekelijkse rapportage en daar ging de coach ook op in.”

8.3 Korte samenvatting

Er wordt van overheidsmanagers verwacht dat zij in de pas lopen en functioneren binnen het bestaande systeem en zich hieraan aanpassen. De interviews bevestigen dat managers soms moeite hebben met de machtsverhoudingen in hun organisaties en coaching gebruiken om te leren zich te accommoderen en zich diplomatiek en strategisch te gedragen. Of inzien of te horen krijgen dat ze beter kunnen vertrekken uit de organisatie. In de interviews werd geen melding gemaakt van het aanvechten van bestaande machtsverhoudingen, managers willen leren - met behulp van coaching - diplomatiek te zijn en om te gaan met bestaande machtsverhoudingen en dat leren ze dan ook.

Een andere conclusie geldt de cultuur binnen de overheid, er wordt in de interviews geconstateerd dat deze organisatiecultuur geen open communicatie kent of waardeert.

De conclusie is dat coaching inderdaad wordt gebruikt voor accommodatie van managers. Eén coach (met veel rijksoverheidservaring) stelt dit ook letterlijk. Het lijkt erop dat deze coaching zeker voorkomt maar in bescheiden mate. Het komt minder vaak en minder eenduidig naar voren in de interviews dan de verklaringen van H 5, 6 en 7.

9 Coaching als managementrage

In het denken over management spelen trends en rages een belangrijke rol. Zij lijken elkaar steeds sneller op te volgen in een zoektocht naar de meest effectieve managementmethode. Collins (2000) heeft grote kritiek op de managementgoeroes die management voorstellen als een simpel proces met eenvoudige oplossingen (in de vorm van rages) voor de problemen die zich voordoen. Terwijl management juist zeer complex is en daarom nooit één simpele en beste oplossing zal kennen. Managers zijn volgens Collins ontvankelijk voor de goeroes omdat de beheersing en macht van het management onvolledig is. Zij zijn afhankelijk van de legitimerende kracht van (management)ideologieën om hun doelen te bereiken.

Sinds 1995 is er sprake van een explosie van managementboeken. Ten dele komt dit door de toename van managementopleidingen maar grotendeels gaat het om boeken buiten het opleidingssegment. Veel studenten en managers lijken hun wijsheid te halen uit niet wetenschappelijke boeken van managementgoeroes die mensen oproepen hun inzichten te accepteren in plaats van erop te reflecteren. Ondertussen worden studenten en managers vanuit de wetenschappelijke wereld onvoldoende getraind of ondersteund om de ‘*fads and buzzwords*’ (rages en slogans, modieus jargon) van de goeroes kritisch te kunnen analyseren omdat de wetenschap zijn neus optrekt voor deze goeroes (Collins, 2000).

9.1 Essentie van managementrages

In deze paragraaf volgt een samenvatting van Collins' visie op management en zijn beschrijving van een managementtrend of -rage. Collins stelt eerst de vraag wat management nu eigenlijk is en refereert aan Hales (uit 1993, in Collins, 2000) voor zijn antwoord. Hij definieert management als een niet vanzelfsprekend, tijdgebonden fenomeen dat zich ontwikkelt en verschillende vormen aanneemt, afhankelijk van de locatie en situatie. Het managementproces functioneert naast het werkproces en is verspreid over verschillende managementfuncties over de organisatie. Hales levert een raamwerk om verschillende soorten management mee te beoordelen. Dit raamwerk heeft de aspecten: planning, allocatie, motivatie, coördinatie en controle en beheersing. Van Child (1981 in Collins, 2000) neemt Collins de notie over dat management niet alleen een activiteit is maar ook een elitaire sociale groep (die invloed uitoefent en rijkdom vergaart) en een ideologie. Hij concludeert vervolgens dat deze drie dimensionale visie het mogelijk maakt om te herkennen welke inspanningen het

management pleegt voor het verkrijgen, zeker stellen en uitbreiden van manieren om controle uit te oefenen (Collins, 2000).

De managementgoeroes hebben het volgens Collins niet over nieuwe zaken of nieuwe behoeftes van organisaties maar geven de oude behoeftes een andere naam en een beperkte 'grammatica'. Zo zoekt men bijvoorbeeld al geruime tijd naar manieren om de inbreng van medewerkers te gebruiken in de besluitvorming, hen te betrekken bij het werk en medewerkers bij de les te houden. De term '*empowerment*' die daar nu voor wordt gebruikt, duidt niet op een nieuw fenomeen maar hanteert wel een beperkende 'grammatica'. Deze 'grammatica' kenmerkt de managementrages en houdt in dat er een beperkte filosofie wordt gehanteerd waar weinig theoretische en empirisch onderbouwing voor is waardoor er nauwelijks serieus wetenschappelijk onderzoek mogelijk is (Collins, 2000).

Ook Pruijt (1998) typeert managementrages als concepten die als iets nieuws worden gelanceerd - aangeprezen door goeroes - waarbij de vorm en presentatie belangrijker zijn dan de inhoud en waarbij de toepassing allerlei inconsequenties aan het licht brengt. Hij stelt dat juist het kenmerk van abstract omschreven, lege begrippen en vage werkwijzen, de brede toepassing van managementrages door commerciële organisaties mogelijk maakt en bevordert. Omdat een concept beperkt en algemeen wordt aangeduid, kan een ieder die dit wil er zelf invulling aangeven en hiermee de markt op gaan (met een commercieel of ideëel oogmerk, SvdM). Bovendien kan het daardoor met wat creativiteit ook gebruikt worden als nieuwe naam voor bestaande praktijken (Pruijt, 1998).

Volgens Collins bestaan er 'gelovers, verlossingzoekers en ongelovigen' met betrekking tot goeroes van managementrages. De 'gelovers' analyseren alles wat de goeroes zeggen (kritiekloos) omdat zij van de wijsheid van de goeroes willen leren hoe ze moeten overleven en succesvol kunnen zijn. De 'verlossingzoekers' kijken kritischer naar de goeroes waarbij ze aangeven dat goeroes nooit de goede oplossing kunnen vinden - maar er nog wel van uitgaan dat dé goede oplossing wel bestaat. De 'ongelovigen' gaan nog verder in hun kritiek en richten zich vooral op kennis over - en de aard van management. Collins beschuldigt de 'gelovers en verlossingzoekers' ervan dat zij door hun verstoorde en gelimiteerde visie op management, het begrip van - en inzicht in management beperken en verhinderen.

Met zijn boek over managementrages wil Collins bewerkstelligen dat betrokkenen in organisaties (en studenten) zelf beter in staat zijn om dingen thuis te brengen, erop te reflecteren en de concepten te begrijpen die de goeroes hen aanreiken. Hij stelt dat een studie van het managen vooral een (sociologische) studie van (inter)actie van mensen zou moeten

zijn, binnen de context van een organisatie die zich in een maatschappij bevindt en dus gebaseerd op modellen over deze drie niveaus. En daarmee gaat zijn analyse van management en zijn visie hierop veel verder dan de visie van de goeroes die algemeen geformuleerd neerkomt op het idee dat management alleen gaat anderen zover krijgen dat ze het werk doen. En dat dit een simpel en eenduidig proces zou zijn (Collins, 2000).

Tenslotte stelt Czerniawska (2004) in een analyse van het boek van Collins en andere boeken over managementrages, dat de rages niet alleen door goeroes en consultants worden ‘gepusht’ maar tegelijkertijd in een wezenlijke behoefte voorzien van managers die in een competitieve omgeving van hun bedrijf altijd op zoek zijn naar iets nieuws. Net zoals Collins en Pruijt staat zij echter een kritischer benadering voor om zo de rages te kunnen kanaliseren en optimaliseren in plaats van simpelweg één voor één over te nemen zonder de onderliggende problemen grondig geanalyseerd te hebben.

9.1.1 Vraagtekens bij de ‘wetenschap’ van coaching

In H 4.4.1 is kort ingegaan op de oorsprong van coaching waarbij duidelijk werd dat er weinig is vastgelegd over de eerste coachingstrajecten. De eerste publicatie die Grant (2001) aantroef over werkgerelateerde coaching stamt uit 1958, de tweede uit 1994 en hierna verschijnen er steeds meer onderzoekspublicaties. Onderzoekers weten weinig over de oorsprong van coaching te melden behalve dat het is overgenomen uit de sportwereld en voor het eerst in Amerika werd toegepast om mensen buiten de sportwereld individueel te ondersteunen bij hun ontwikkeling (in die gevallen waar geen standaard methoden beschikbaar waren) (Whiterspoon & White, 1996).

Grant (2001) stelt vast dat coaching niet berust op een theoretisch raamwerk (noch op een empirische onderbouwing) en dat er vele uiteenlopende, onvolledige en niet wetenschappelijke werkdefinities van coaching in omloop zijn. Dit komt overeen met de beperkende ‘grammatica’ die volgens Collins zo kenmerkend is voor managementrages. In dit opzicht valt coaching zeker aan te duiden als rage. Grant (2001) levert vervolgens zelf een concept aan voor een wetenschappelijke onderbouwing en presenteert een wetenschappelijke definitie van coaching (zie 4.1.2 t/m 6). Hiermee lijkt het erop dat coaching zich ontwikkelt en een verantwoorde grammatica krijgt waardoor zich het van een rage tot een wetenschappelijke methode zou kunnen ontwikkelen.

In de publicaties over de werkwijze van coaches komt naar voren dat er nog weinig bekend is over hoe coaches zich het beste zouden kunnen gedragen om effectief te zijn of welke instrumenten het best gehanteerd kunnen worden (Kilburg, 1996 en Gegner 1997, in

Kampa-Kokesch & Anderson , 2001). Verschillende auteurs (waaronder Morgan, Harkins & Goldsmith, 2005 en Bacon & Spear, 2003) stellen dat het noodzakelijk is om kwaliteitscriteria te ontwikkelen voor coaches en coaching en deze vervolgens ook te gaan toetsen. Er blijken (nationaal en internationaal) allerlei initiatieven, belangenverenigingen en opleidingsinstituten te zijn die de professionalisering van coaching nastreven en kwaliteitseisen opstellen (Visser, 2004). Hieruit valt af te leiden dat coaching als een rage begonnen is maar dat er een ontwikkeling gaande lijkt te zijn die duidt op het ontstaan van een meer systematische en theoretische onderbouwde werkwijze.

9.1.2 De vraag

Steeds meer organisaties schakelen managementcoaches in en dit lijkt te gebeuren zonder dat zij het probleem dat opgelost moet worden analyseren, zich van tevoren grondig op de hoogte stellen wat coaching inhoudt, tijdens het coachingsproces als opdrachtgever bij de coaching betrokken zijn of achteraf het effect te evalueren.

De hoofdvraag van deze scriptie is waarom het coachen van managers zo'n vlucht heeft genomen en of er een relatie bestaat tussen de groeiende coachingsbehoefte en problemen die zich voordoen in organisaties ? De deelvraag die hier wordt gesteld is of managementcoaching ook een rage blijkt te zijn afgaand op de manier waarop het algemeen wordt omarmd en de huidige 'grammatica' van coaching ? Vragen die hiervoor beantwoord moeten worden zijn: Wordt coaching inderdaad klakkeloos toegepast zonder voorafgaande probleemanalyse of oriëntatie op coaching ? Heeft de organisatie betrokkenheid bij het coachingsproces ? Worden bestaande praktijken nu onder de nieuwe noemer van coaching gebruikt ? Is er een ontwikkeling van rage naar serieus beroep waar te nemen ?

9.2 Analyse interviews

In 9.2.1 worden de kenmerken van de coaches van overheidsmanagers weergegeven. Onder 9.2.2 staat de interviewinformatie over coaching als rage, bij 9.2.3 uiten de geïnterviewden hun geloof in coaching mits aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan en bij 9.2.4 komt de organisatiebetrokkenheid bij coaching aan de orde.

9.2.1 Kenmerken van coaches

De achtergrond van de coaches is vrij divers maar heeft als gemene deler dat de coaches een organisatiekundige, management of HRM-arbeidsverleden hebben. Dit geldt niet voor één

coach die een pedagogische achtergrond heeft en zich als coach heeft gespecialiseerd in het geven van trainingen coachend leidinggeven. In tabel 9.1 staan de gegevens per coach.

Tabel 9.1 **Overzicht met gegevens per coach**

	Coach 1	Coach 2	Coach 3	Coach 4	Coach 5	Coach 6
aantal jaren werkzaam als coach	4	15	3/* 20	4	8	4
coachees uit	bedrijven en beperkt overheid	overheid (ABD)	overheid ABD + gemeente, provincies bedrijven	veel overheid beperkt bedrijven	overheid bedrijven	overheid
achtergrond qua studie	criminoloog toegepaste integrale psychologie leergang mobiliteits-advies	KMA universiteit	3-jarige opleiding tot supervisor	Bedrijfskunde allerlei trainingen o.h.g.v. persoonlijke ontwikkeling	PABO en Lichamelijke opvoeding	HBO PW en 2 jr. leergang organisatie advies opleiding tot Master-coach
arbeidsverleden	projecten, HRM advies	bedrijfs-manager, management organisatie adviseur	supervisor docent consultant	algemeen en organisatie adviseur	docent gymnastiek trainer persoonlijke ontwikkeling	P&O manager
werkzaam bij	Bedrijf o.h.g.v. HRM	Zelfstandig	management consultant bureau	Zelfstandig	Zelfstandig	Ministerie
bijzonderheden					Geeft trainingen coachend leidinggeven	Werkzaam als InterCoach

Bij coach 3 staan twee getallen bij ‘aantal jaren werkzaam als coach’. Zij is supervisor van beroep en begeleidt al zo’n twintig jaar mensen (individueel en in groepjes). De benaderingen van supervisie en coaching komen in grote mate overeen, ook bij supervisie gaat het om het bevorderen van reflectie door vragen te stellen zonder advies te geven. Werk dat vroeger onder de noemer van supervisie wordt verricht, krijgt tegenwoordig vaak de noemer coaching.

Coach 2, 4 en 5 adviseerden in het verleden managers over onder andere nieuwe werkwijzes of de aansturing van personeel. Het lijkt erop dat een deel van de advisering nu soms onder de naam coaching gebeurt, in het bijzonder bij het coachen op managementvaardigheden, het doorvoeren van organisatieveranderingen en het omgaan met personeel.

9.2.2. Coaching als rage met toekomst

Manager 5 en coach 1 en 2 zien coaching als een trend maar wel één met toekomst. M 2 zegt dat het voor een hype te lang duurt en coach 2 merkt op dat er vanuit de ABD bewust reclame is gemaakt voor coaching en stelt dat coachend leidinggeven eigenlijk gewoon begeleidend management is. M 6 beaamt de hype en wijst op de push vanuit de markt en ook C 5 ziet coachen en coachen leidinggevend als een hype.

C 1: “Het is zeker een trend die waarschijnlijk in de loop van de tijd anders zal worden ingebed, meer in de organisatie. Ik ben een voorstander van onafhankelijke interne coaching zodat het (top)management meer signalen uit de organisatie opvangt dan nu het geval is”.

M 2: Voor een hype duurt het al te lang en hij verwacht ook nog een toename. Nieuw is wel dat het steeds meer wordt gezien als een goede arbeidsvoorwaarde om coaching te krijgen. Daar waar het vroeger een probleemoplosser was, wordt het nu een probleemvoorkomer.

C 2: “Het is ondertussen bon ton om mee te doen (met coaching), dat is ook vanuit de ABD duidelijk gestimuleerd en gepromoot. Zo’n drie jaar na de oprichting kwam er een groep coaches voor de ABD managers en SG zoals Borghout, Kuijken en Van Maanen vertelden op verzoek ook in het openbaar dat zij gecoached werden en dat heeft goed gewerkt. Ik zie het als een hype die wordt geïncorporeerd. Voor coachend leidinggeven geldt eigenlijk dat de managers nu eindelijk gaan doen waarvoor ze zijn ingehuurd namelijk het begeleiden van medewerkers”.

M 5: “Coaching is tegenwoordig normaal, maar tien jaar geleden niet. Toen zeiden mensen tegen mij: “Wat goed dat je dat doet” en “Wat open dat je dat zegt”. Inmiddels is het een hype; je hoort er niet meer bij als je geen coach hebt, het zit standaard in managementontwikkelingsprogramma’s enzo al is het niet altijd duidelijk wat het oplevert. Maar ‘ik werk aan mezelf’ is iets dat het nu beter doet”.

M 6: “Hij ziet dat veel oudere organisatieadviseurs de adviestaken stressvol en zwaar gaan vinden en in coaching een relaxtere baan zien. Het aanbod van coaches stijgt dus en dat heeft invloed op de vraag. “Het is in organisaties een mode geworden om

te zeggen dat managers zielige figuren zijn die een beetje hulp nodig hebben. Je hebt een groeiend aanbod coaches en een groeiende vraag. Dat sommige dingen moeilijk te verenigen zijn in één persoon, de manager, hebben meer mensen bedacht en daarom is ook de erkenning dat managers zo nu en dan hulp nodig hebben alom verspreid.

Vroeger werd je eerder als zielig beschouwd als je gecoached werd, nu is het andersom. Het is nu bijna zo dat als je als manager niet gecoached wilt worden er wel iets mis met je zal zijn. In de trant van: “Die heeft wat te verbergen of het zal wel een fossiel zijn.”

C 5: “Coachen is een hype, ook coachend leidinggeven, net zoals competentie management en 360 graden feedback. Elke organisatie denkt, dat moeten we ook doen en als de managers een cursus hebben gedaan dan zijn we klaar. Daarbij wordt vergeten dat het bedrijf gewoon door moet lopen, er anders leidinggeven moet worden en medewerkers vaak niet weten wat ze overkomt. Mensen volgen cursussen zonder dat ze weten wat coachend leidinggeven inhoudt en wat de relatie ervan is met de organisatie van hun bedrijf” Hij ziet in mediation een nieuwe trend.

9.2.3 Voorwaardelijk geloof in coaching

Er zijn veel ‘gelovers’ in coaching onder de geïnterviewden. Maar een ieder ‘gelooft’ niet onvoorwaardelijk doch geeft een nuancering. Zo benadrukt de OG/ABD de noodzaak van een voorafgaande analyse van het probleem, dat zich door een intakegesprek soms vanzelf oplost of waarvoor training een betere oplossing is. Bovendien vindt de ABD dat het een kort en afgebakend traject moet zijn. Coach 3 ziet veel in de combinatie van coaching en training, M 5 benadrukt dat het zonder flinke inzet van de coachee niks wordt terwijl M 6 stelt dat de kwaliteit van de coach zwaar weegt. De pSG uit geen voorwaarden bij zijn ‘geloof’.

***OG ABD:** “Ik doe een intakegesprek om te kijken wat de concrete coachingsvraag is en zoek vervolgens een coach die klopt qua persoonlijkheid en deskundigheid. Ik doe dus een voorselectie en soms is alleen de intake al voldoende. Door mijn indringende vragen om er achter te komen wat het probleem en de behoefte precies is, vindt iemand dan zijn eigen antwoord al. De managers zijn snelle en slimme mensen die een behoorlijke mate van zelfinzicht hebben. Zij hebben dan een ‘aha Erlebnis’ en vinden dat genoeg om alleen verder op te broeden. Soms verwijs ik naar een training wanneer het puur om vaardigheden gaat. Soms als het om managementvaardigheden en -methodes gaat en ik heb meerdere vragen tegelijk, kan je een groepje van twee of drie managers door één coach laten begeleiden. Omdat managers slim zijn kan het*

leren ook snel gaan en zijn korte coachingstrajecten voldoende, daar letten we nu meer op. Het coachingstraject moet eindig zijn op basis van afspraken over proces, inhoud en resultaat zoals meer zelfinzicht, meer zelfsturend vermogen en een toename van het beïnvloedend vermogen. De leervraag van managers is wat anders geworden, wat diepgaander en de methode om de vraag te beantwoorden is ook veranderd “.

C 3: *“Er is veel over gepubliceerd, het is een issue geworden. Reflectie wordt steeds meer erkend als een voorwaarde om te groeien en coaching wordt steeds meer gezien als een voorrecht en iets dat wat toevoegt. Ik vind coaching effectiever dan training omdat je minder kunt ontsnappen. Je kunt wel door training eerst kennis en vaardigheden toevoegen. Dit gaat iemand dan invoegen in zijn werk en dan kun je coaching gebruiken op de punten waar iemand persoonlijk problemen ervaart (die specifiek zijn voor zijn werksituatie, levensfase of persoonlijkheid). Als je het zo samen doet, heeft de training ook veel meer effect.*

M 5: *“Als je dingen echt anders wilt gaan doen, moet je (als coachee) er wel veel tijd en discipline instoppen om er echt resultaat van hebben. Daarom moet je ook echt zelf willen want het vergt een behoorlijke investering”.*

M 6: *“Een goede coach kan fundamenteel verschil maken maar er zijn er ook heel veel die er niets toe doen. De verleiding is er altijd om van buitenaf oplossingen aan te dragen maar die zijn nooit duurzaam. Een goede coach stelt intelligente vragen maar geeft geen antwoord. Coaches die niet goed zijn, doen geen kwaad maar er verandert weinig.”*

OG/pSG: *“Alles wat je aandacht geeft groeit en ik verwacht toch veel van de coaching. Bij het doorvoeren van veranderingen in de organisatie, moet je een verbinding maken tussen wat je wilt veranderen en wat mensen zelf willen. Mensen uitdagen en hen helpen te erkennen wat ze niet kunnen en daar hulp voor te vragen.*

Manager 4 plaatst kritische kanttekening bij de toename van coaching en betwijfelt of het altijd wel nuttig is en goed gebeurt. Zij plaatst ook vraagtekens bij de beweegredenen van sommige coaches.

M 4: *“Er is soms ook sprake van wat teveel pampieren, het is niet altijd nuttig. Wel als meester of gezel of ingebed in een programma (inwerk-, opleidings- of veranderprogramma). Je moet een duidelijk begin en eindpunt hebben, goed afspreken en kijken wat iemand vervolgens zelf doet, zonder gerichte inzet van de coachee wordt het niets. Er zijn ook veel mensen die willen coachen, de vraag is of het altijd wel goed*

gebeurt. En coaches uit de organisatie-advieswereld krijgen door de coaching ook veel informatie over een organisatie, dat levert dus ook voordeel op voor hen.”

C 2 signaleert dat de aard van coaching een kritische evaluatie bemoeilijkt, een manager moet immers over een mislukt coachingstraject meer uitleggen dan hem lief is. De OG/ABD en C 6 stellen dat coaches al snel dankbaar zijn. C 6 wijt de populariteit van coaching aan het feit dat het een natuurlijk en niet bedreigende werkwijze is. En voegt toe dat de overheid nog wat te leren heeft (hier van DSM) op het structureel en natuurlijk ontwikkelen en begeleiden van managers.

C 2: “Hij vraagt aan het eind van het traject of de coachee hem zou aanraden aan iemand met een soortgelijk probleem. “Maar er is ook een stilzwijgende overeenkomst in coachen. Zelfs als mensen niet tevreden zijn, zullen ze dat niet gauw naar buiten zeggen. Daar beschadigen ze zichzelf mee en roepen meer vragen op dan ze oplossen”.

***OG/ABD:**“Coaching wordt al snel in dank aanvaard. Iedereen werkt hard en veel dus fundamentele en de gefocuste aandacht hebben van een coach is al zo prettig en inzichtgevend dat het snel goed is en het werkt ook verslavend. Het is vaak dan vooral een gesprekspartner maar dat is nog niet automatisch coaching als je naar de rol van de coach kijkt, die moet het proces bewaken.*

C 6: “Het valt mij als coach op dat mensen zo dankbaar zijn terwijl ik niets anders doe dan vragen stellen waardoor ze hun eigen antwoorden kunnen vinden. Dat doe je eigenlijk privé ook. Het is zo populair geworden omdat het iets heel natuurlijks is dat je in het gewone leven ook doet. Dus het is voor mensen niet bedreigend en de werkwijze is heel natuurlijk. Iedereen zoekt in zijn vrienden en kennissenkring een maatje en bespreekt daar soortgelijke vraagstukken mee. Omdat de druk op iedereen in deze tijd steeds meer zal toenemen en er tijd nodig is voor reflectie, zal de coachingsbehoefte nog meer gaan toenemen”.

“Ik was bij DSM op (op werkbezoek) en daar wordt heel bewust, centraal en planmatig aan loopbaansturing gedaan. Een academicus die binnenkomt gaat eerst twee jaar gewoon werken en krijgt daarna op basis van een grondige analyse een toekomstvoorzicht mee en een managementontwikkelingsprogramma met een coach als onderdeel van het persoonlijke ontwikkelplan. Dit gaat op een vanzelfsprekende, open en natuurlijke manier, iedereen in de organisatie vindt dat ook normaal. Bij ministeries is dit nog helemaal geen gestructureerd en natuurlijk proces, er gebeurt

daar vaak pas wat als mensen vastlopen. Er wordt wel meer gekeken naar competenties maar het sturen is beperkt. De ABD kijkt nu wel meer naar andere competenties gericht op management en naar of je affiniteit heb met beleid of uitvoering en minder naar specifieke inhoud. Maar echte verandering heeft zijn tijd nodig en er zitten ook nog behoorlijk wat oudere managers. “Bij de overheid zie je wel dat coaching vaak deel uitmaakt van de managementopleidingen om te kijken waar je in de praktijk tegen aanloopt. Als je dat hebt meegemaakt, is het ook normaler voor iemand om in een later stadium een coach in te schakelen”.

9.2.4 Organisatiebetrokkenheid bij coaching

De betrokkenheid van de opdrachtgever/organisatie laat soms te wensen over melden één manager - M 5 - en twee coaches - C 4 en 5. Maar C 4 heeft nu wel een betrokken opdrachtgever en dit werkt prettig en schept mogelijkheden maar blijkt ook argwaan op te wekken in de organisatie. M 1 heeft ook een betrokken direct leidinggevende. M 7 heeft zelf zijn bazen erbij gehaald. En C 5 stelt dat hij nadrukkelijk de organisatie betreft en een rol geeft omdat de invoering van coachend leidinggeven en coaching anders niet werkt, managers moeten ook elkaar gaan coachen wat externe coaching grotendeels overbodig moet maken. Hij stelt verder ook de ‘grammatica’ van coaching aan de orde en vindt het een vaag begrip waar iedereen wat anders onder verstaat. Ook de OG/ABD verwijst naar het ‘vervuilde’ karakter van de term coaching.

***M 5:** Leidinggevendenden zouden betrokken moeten zijn bij het coachingsproces maar dit gebeurde bij mij niet en in het algemeen wordt er vaak niet afgesproken vanuit de organisatie wat er uit moet komen alleen als ze van iemand af willen. Er is soms wel een vorm van andere betrokkenheid. Bijvoorbeeld bij de managementleergang had je de consultatiegroepen, die zijn van belang want zij zien je op een natuurlijke wijze opereren tijdens de training. En er werd 360-graden feedback gebruikt als input van de coaching bij de twee managementprogramma die ik heb gevolgd. Bij één van de twee was er ook een eindgesprek met de direct leidinggevende. Daarnaast krijg je soms eerlijke feedback van medewerkers tijdens open functioneringsgesprekken waarbij er tweerichtingsverkeer is. En er zijn werkoverleggen waar aspecten van mijn gedrag naar voren komen. Je verwacht bij al deze dingen wel wat van de anderen, ze moeten goed feedback kunnen en willen geven”.*

***MI:** “Ik heb regelmatig terugkoppeling over mijn coaching met mijn direct leidinggevende, de pSG. Hij wil ook horen als er wat er speelt in de relatie met hem.*

Het zou mooi zijn om ook de omgeving te betrekken en te verbeteren Maar als je het systeem rond de coachee wilt aanpakken, moet de omgeving daar wel open voor staan, de ander moet het ook als nuttig ervaren, je doet immers dan ook een beroep op nieuw gedrag bij de ander. Je wilt dat die er ook energie in steekt. Zo'n aanpak is misschien toekomstmuziek en hier niet aan de orde”.

“Het is de tijdsgeest om met persoonlijke ontwikkeling bezig te zijn, mijn generatie is veel bewuster bezig met zijn levensloop en vragen als wie ben je en wat wil je ? Het is ook iets dat voort komt uit de HRM beweging”.

C 4: *Wanneer hij zoals nu ingebed zit in een verandertraject is er sprake van betrokkenheid van (top)managers. Wanneer een coachee in beweging wil komen zal de organisatie dat nu dus ondersteunen en hij betreft als het nodig is zeker de omgeving. “Daar moet men wel aan wennen, men vindt dat gevaarlijk, het wordt in de sfeer van - wij versus zij - getrokken maar dat hoeft helemaal niet. Ik zit in een lastige rol omdat ik mijn integriteit eerst moet waarmaken en daarmee het vertrouwen verdienen en laten zien dat het juist goed werkt om toegang te hebben tot de verschillende lagen in de organisatie. Ik schakel die alleen in als de coachee er behoefte aan heeft of er belemmeringen door ondervindt en dan scheidt dit mogelijkheden” Als hij als losse coach een incidentele coachee heeft kan die belemmerd worden door de organisatie, als die zover is en de manager houdt zich niet aan de afspraak om ook ruimte te geven voor ontwikkeling, is dat heel vervelend. Dat heeft hij ook zo meegemaakt.*

“Je kunt coaching beter niet inzetten als je niet kan rekenen op de afspraken die het management maakt, als je daar onvoldoende commitment van hebt. Soms wordt coaching puur instrumenteel ingezet als een soort training en is het resultaat niet verplichtend voor de verschillende betrokken partijen, waaronder het management. Dit gebeurt geregeld als iemand niet goed functioneert, dat wordt er gezegd: “We sturen hem naar een coach”. Dat is echt fout ! Iemand moet zelf een eigen serieuze hulpvraag hebben en de manager moet zich committeren aan de uitkomst, ook al wijkt die af van wat hij voor ogen had. Je moet coaching niet gebruiken om een managementprobleem af te wentelen”.

M 7: *Hij heeft zelf altijd open en duidelijk aangegeven naar zijn managers wat zijn ontwikkeldoelen waren en dit dan ook besproken in bilaterale gesprekken en POP's. Zo had de coaching ook een keer deels betrekking op de relatie met zijn baas. Die had een zwart/wit instelling terwijl hij zelf dingen graag van alle kanten bekijkt en moeilijk kan omgaan met mensen die dit niet doen. Hij heeft dit destijds met die baas besproken*

en dat heeft heel goed gewerkt. Ondanks hun verschillen hebben ze heel goed samengewerkt. Zijn baas waardeerde die gesprekken ook.

C 5: “Er is nauwelijks terugkoppeling op scholing, training en coaching en het effect hiervan terwijl hier in organisaties heel veel geld aan wordt uitgegeven (uit eenzelfde budget). Ik ben één van de weinigen die na een half jaar gaat informeren wat het effect is van de training coachend leidinggeven. En eerst een organisatie met die training een klein stukje aanbiedt en vervolgens de organisatie zelf iedere keer bewust laat kiezen en een aanpak uitwerken voor het vervolgtraject in plaats van een uitgebreid pakket in een keer aan te bieden. Ik stimuleer bewust de betrokkenheid van de organisatie het zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun veranderingsproces naar meer zelfsturing. Anders werkt het ook niet ”.

“Ik vind het begrip coaching nogal vaag, dit geldt voor coaching van managers maar ook voor coachend leidinggeven door managers. Iedereen verstaat er wat anders onder. Ik wil eerst helderheid in de organisatie hebben; is dit wat wij willen met coachend leidinggeven? Als dat zo is dan kan ik na een training managers nog individueel coachen als ze problemen tegenkomen, maar deze vraag krijg ik zelden. Ik vind ook dat managers na de training elkaar zouden moet coachen via intervisie of maatjes die elkaar opzoeken en natuurlijk de hogere manager, die moet hiervoor tijd vrij maken. Externe managementcoaching zou niet nodig moeten zijn als het gaat om het hanteren van problemen van het werk. Wel als je problemen hebt in de relationele sfeer. Ik kies dus voor een collectieve aanpak om zelfsturing te bevorderen”.

Succesverhalen van gecoachten geven een indicatie dat het werkt, die worden onder elkaar verteld. Hij is zelf begonnen met drie klanten en heeft nooit reclame gemaakt maar al zijn latere klanten gekregen door mond op mond reclame van tevreden klanten. “De kracht van goede coaching is dat het mensen zelf met oplossingen laat komen en dit zijn de betere oplossingen en dus dat zorg ook voor succes” .

OG ABD: *“Coaching is een vervuilde term en het is een onbeschermd beroep, je moet duidelijk gaan definiëren wat je onder de kwaliteit van coaching verstaat”.*

Een coach stelt dat coaching ondertussen als standaardhulp wordt aangeboden, aan verantwoordelijke reorganisatiemanagers of aan managers die na de reorganisatie geen functie meer hebben (als onderdeel van sociaal beleid).

C 1: "Reorganisatie is een complex proces. Een organisatie kan de uitvoerende, verantwoordelijke managers laten coachen om hen te helpen bij het reorganisatieproces. En meestal maakt het aanbod van coaching voor managers deel uit van de deal die is gesloten met de vakbonden als onderdeel van het sociaal beleid".

9.3 Korte samenvatting

Op grond van de interviews valt te concluderen dat organisaties steeds vaker management-coaches inschakelen voor de ondersteuning van managers zonder dat hier altijd een probleemanalyse of oriëntatie op coaching aan voorafgaat. De ABD heeft zich als opdrachtgever van coaches voor ABD-managers wel terdege verdiept in de principes en mogelijkheden van coaching. En de ABD houdt een kritische intake wanneer ABD-ers een coachingsbehoefte aangeven waarbij op intake niet altijd automatisch coaching volgt. Van een klakkeloze omarming van een managementtrend is hier dus geen sprake.

Een deel van de managementcoaching wordt aangewend voor de ondersteuning van managers bij wie uitgebreide kennis van management ontbreekt en die dus eerst vooral gebaat zouden zijn bij een degelijke theoretische fundering. Dit oplossen met coaching lijkt net zo'n simplificatie van het idee van management zoals de goeroes dit toepassen. Maar coaching wordt ook aangeboden in aanvulling op managementtrainingen - voor de problemen die de individuele manager ervaart bij het managen - en dan geldt de kritiek van simplificatie natuurlijk niet.

Er is soms weinig betrokkenheid van opdrachtgevers of direct leidinggevenden bij het coachingsproces. Dit kan erop duiden dat coaching vrijblijvend wordt ingezet omdat het op dit moment modieus is, zonder dat het een nadere inbedding krijgt of aansluiting heeft bij de organisatiecultuur. Maar er zijn ook leidinggevenden die wel degelijk betrokken zijn bij het coachingsproces. Er wordt door organisaties achteraf niet of nauwelijks geëvalueerd wat het resultaat van de coaching is geweest. Overall valt te stellen dat er een matige betrokkenheid is.

Veel geïnterviewden 'geloven' in coaching maar veel minder strikt dan Collins het stelt omdat zij allemaal voorwaarden stellen aan - of kanttekeningen plaatsen bij - hun 'geloof' in coaching. Zo zeggen zij dat:

- er een goede analyse van de vraag aan de inhuur van coaching vooraf moet gaan
- coaching een tijdelijk proces moet zijn met een duidelijk einddoel
- de kwaliteit van de coach goed moet zijn

- er een flinke inbreng van de coachee noodzakelijk is en
- het vooral veel oplevert in combinatie met een training

Dus men ‘gelooft’ *mits*, dit kenmerk van een rage gaat derhalve in afgezwakte zin op voor coaching.

Daarnaast blijkt dat sommige oudere praktijken zoals supervisie, management- en organisatieadvies en training in persoonlijke effectiviteit nu soms onder de noemer van coaching worden toegepast zoals geregeld gebeurt bij managementrages.

Eenzijds heeft coaching in de praktijk dus verschillende kenmerken van een managementrage namelijk:

- een nog onderontwikkelde ‘grammatica’ en vage werkwijze (volgens de publicisten)
- een nieuw etiket voor oudere praktijken
- beperkte interesse en betrokkenheid van superieuren van de gecoachten (resultierend in weinig aandacht voor de aansluiting bij de organisatiecultuur e.d.)
- het bestaan van ‘gelovigen’ (zij het voorwaardelijk) en
- het ontbreken van een kritische evaluatie van het effect.

Anderzijds blijken uit de interviews allerlei tekenen dat dit aan het veranderen is en dat coaching zich ontwikkelt tot een professioneel toegepaste interventie met een theoretische en empirische onderbouwing. Of dit ook daadwerkelijk gebeurt, valt nu nog niet vast te stellen. Daarvoor is meer onderzoek naar coaching nodig (zie ook 4.4.1). Wanneer wordt gekeken naar hoe coaching nu wordt toegepast, ingezet en uitgevoerd valt coaching in ieder geval niet meer volledig te scharen onder de noemer managementrage.

10 Conclusies

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksvragen opnieuw kort weergegeven en de eerder getrokken conclusies samengevat per theorie (en dus per hoofdstuk). Hierna volgt de eindconclusie. Het hoofdstuk sluit af met drie vragen en verwachtingen die het onderzoek oproept.

10.1 Onderzoeksvragen en deelconclusies

De hoofdvraag luidt: Waarom heeft het coachen van managers zo'n vlucht genomen en bestaat er een relatie tussen de groeiende coachingsbehoefte en problemen die zich voordoen in organisaties? Onderstaande deelvragen zijn in de vermelde hoofdstukken uitgewerkt:

1. Wat zijn de kenmerken van het managen bij de rijksoverheidsorganisatie en van coaching? (H 4)
2. Voorziet coaching wellicht in een behoefte - waarin de bureaucratische organisatie niet kan voorzien - door de 'eenzame' manager een belangenloze gesprekspartner op niveau te verschaffen die hem feedback geeft op zijn functioneren en hem helpt te reflecteren? (H 5)
3. Wordt coaching ingezet om managers te helpen bij het verkrijgen en vergroten van invloed en het stimuleren dat medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor het geheel (coachend leidinggeven) in de postbureaucratische organisatie? (H 6)
4. Wordt coaching gebruikt om de manager te helpen bij het vervullen van steeds meer managementrollen, het mentaal en feitelijk hanteren van tegenstellingen die hij ervaart bij het vervullen van de verschillende rollen en het omgaan met dynamiek? (H 7)
5. Wordt coaching van overheidsmanagers gebruikt om managers die problemen hebben met machtsverhoudingen in hun organisatie te accommoderen aan de bestaande machtsverhoudingen en -systemen (en deze zodoende in stand te houden)? (H 8)
6. Is coaching een managementrage gezien de manier waarop het algemeen wordt omarmd en de huidige 'grammatica' van coaching? (H 9)

10.1.1 Context van coaching van managers bij de rijksoverheid

De in hoofdstuk vier geschetste context waarbinnen de coaching van overheidsmanagers plaatsvindt is kort te typeren als een dynamische en complexe situatie waarin uiteenlopende eisen worden gesteld aan managers in de vorm van verschillende managementrollen waarvoor slechts beperkte theoretische houvast bestaat. Managers worden geacht professioneel te managen in de specifieke overheidssetting en hierbij de goede instrumenten te kiezen. Hierbij kunnen ze maar zeer ten dele een bedrijfsmatige managementstijl hanteren (vanwege maatschappelijke en politieke beperkingen) en dat vermindert de mogelijkheden om daadkrachtig te sturen. Verder worden managers geacht dynamiek te hanteren, organisatieveranderingen te leiden en het goede voorbeeld geven; dit alles terwijl zij de politieke leiding goed bedienen.

Uit hoofdstuk vier blijkt dat managementcoaching de manager ondersteunt op elk gebied waar hij (tijdelijk) houvast verlangt zoals reflecteren, vergroten van zelfinzicht, het inwerken op inhoud, het ontwikkelen van visie en strategie en het doorvoeren van veranderingen in de organisatie. Managementcoaching wordt gebruikt als hulp bij het functioneren, als ontwikkelingsinstrument maar ook als loopbaanbegeleiding. Er is nog weinig bekend over de beste methode van coaching of over de resultaten.

10.1.2 Coaching tegen eenzaamheid aan de top in de bureaucratie

Bijna alle geïnterviewden stellen dat de eenzame positie zonder veilige feedback mogelijkheden - als gevolg van de hiërarchische opbouw van de bureaucratie - een directe aanleiding voor de coachingsvraag is. Specifiek voor de bureaucratie geldt dat er voor (top)managers minder regels zijn dan voor lagere ambtenaren hetgeen kan leiden tot een gebrek aan houvast. Dit wordt impliciet bevestigd doordat managers behoefte hebben aan sparren en klankborden (en zich hiervoor tot een coach wenden), expliciet wordt het niet bevestigd. In hoeverre het gebrek aan regels precies bijdraagt aan de coachingsvraag is dus niet helder en dit zou nader onderzocht moeten worden. De eenzaamheid en het gebrek aan houvast of klankbord worden binnen de overheid deels ondervangen door het aanbod van intercollegiale consultatie (verzorgd door de Algemene Bestuursdienst) en interne coaching door collega overheidsmanagers via InterCoach.

10.1.3 Coaching en postbureaucratische invloeden

Eenzijds zijn er verschillende postbureaucratische invloeden binnen de rijksoverheid waar te nemen namelijk meer nadruk op: samenwerking, verantwoordelijkheid nemen, resultaatgerichtheid, creativiteit, zelfsturing, aandacht voor goede sfeer en ontwikkeling van

medewerkers, betere communicatie, meer assertieve medewerkers, missie en doel en het sturen door invloed. Anderzijds komen sommige andere postbureaucratische invloeden helemaal niet terug in de interviews, namelijk: toename van teamwerk, het erkennen en waarderen van variatie in individuele prestaties en het betrekken van 'peers' bij beoordelingen, een grotere verspreiding van informatie en het vervangen van procedures en regels door principes.

Er valt dus maar een beperkte mate van postbureaucratisering waar te nemen en die uit zich vooral in de stijl van leidinggeven die nu coachend moet zijn, op basis van invloed en communicatie in plaats van positie en macht. De hieraan gekoppelde coachingsvragen van managers gaan over: het ontwikkelen van zelfinzicht, zelfsturing, delegeren van de inhoud, controle loslaten, vertrouwen op kwaliteit en capaciteit van medewerkers en medewerkers helpen te ontwikkelen, sturen op resultaat, communicatie met medewerkers en het verwerven en vervolgens aanwenden van invloed.

10.1.4 Coaching om dynamiek te hanteren en meerdere rollen te vervullen als manager

Van de overheidsmanager wordt verwacht dat hij de volgende rollen vervult: (inhoudelijk deskundig) adviseur, bestuurder, producent, controleur, innovator, coach (= mentor en stimulator) en bemiddelaar. De rol van coördinator is niet genoemd in de interviews. De adviseursrol blijft van belang voor overheidsmanagers omdat zij het zelf een prettige rol vinden en politici hen erop aanspreken. Nadruk hierop gaat ten koste van andere rollen - soms die van coach (zie hierboven) en vaak die van innovator - terwijl hier steeds meer een beroep op wordt gedaan. De innovator moet de dynamiek hanteren en gewenste veranderingen aansturen. De rol blijkt weinig ontwikkeld te zijn en managers schakelen coaching in, om dynamiek, stress en onzekerheid te leren hanteren (of te kiezen voor een andere loopbaan). Ook aan de bemiddelaarsrol is meer behoefte - vanuit het topmanagement en de politiek - terwijl dit een achtergebleven rol is waar ook nauwelijks op wordt gecoached.

De professionaliteit van de overheidsmanagers lijkt nog niet echt overtuigend ontwikkeld; veel coachingsvragen gaan over professioneler managen (uitbreiding van managementkennis, 'managementtools' en managementvaardigheden). Er komt steeds meer nadruk op management als professie maar ook het interne politieke aspect weegt zwaar, zonder binnen de pas te lopen lijkt je er - binnen de overheid - toch niet te komen als professionele manager. Kortom: coaching wordt veelvuldig ingeschakeld om managers te ondersteunen bij het vervullen van meer managementrollen, het omgaan met dynamiek en het

hanteren van tegenstellingen en spanningen die de toenemende complexiteit van het werk met zich meebrengen.

10.1.5 Coaching voor accommodatie aan machtsverhoudingen

Overheidsmanagers hebben soms moeite met de machtsverhoudingen in hun organisaties. Er wordt door verschillende geïnterviewden gewezen op het gebruik van coaching om te leren hoe het politieke machtsspel binnen de rijksoverheidsorganisatie werkt en hier vervolgens aan te accommoderen. De organisatiecultuur binnen de overheid blijkt open communicatie te schuwen en als naïef te bestempelen, er is meer waardering voor diplomatiek gedrag.

Coaching ter stimulering van accommodatie komt zeker voor. Enerzijds komt het minder vaak en soms minder helder naar voren uit de interviews dan de verklaringen van H 5, 6 en 7. Anderzijds wordt inzicht in de politieke mores geregeld genoemd als onderdeel van de coachingsbehoefte en stelt één coach letterlijk dat coaching voornamelijk dient voor accommodatie.

10.1.6 Coaching als managementrage

Coaching heeft in de praktijk diverse kenmerken van een managementrage namelijk: een nog onderontwikkelde ‘grammatica’ en vage werkwijze, een nieuw etiket voor oude praktijken, beperkte interesse en betrokkenheid van superieuren van de gecoachten, (voorwaardelijke) ‘gelovigen’ en het ontbreken van een kritische evaluatie van het effect. Aan de andere kant wijzen de volgende ontwikkelingen op een doorgroei naar een meer wetenschappelijke interventie en professie: Grant levert een concept voor een wetenschappelijke theorie, er is een wetenschappelijke onderbouwde definitie van coaching en er zijn allerlei initiatieven voor de formulering van kwaliteitseisen en -toetsing en de professionalisering van coaches. Of deze ontwikkelingen zich doorzetten, valt nu nog niet vast te stellen, daarvoor is meer onderzoek nodig. Coaching - zoals het nu wordt toegepast, ingezet en uitgevoerd - is in ieder geval niet meer af te doen als een managementrage.

10.2 Eindconclusie

In deze scriptie wordt onderzocht in hoeverre theorieën uit de organisatiesociologie een verklaring kunnen geven voor de groei van managementcoaching. De vraag of er een relatie bestaat tussen de coachingsbehoefte van managers en problemen in organisaties lijkt bevestigend te worden beantwoord. Alle vijf theorieën blijken in meer of mindere mate in staat de coachingsbehoefte te verklaren. De theorie die stelt dat managers steeds beter in staat

moeten zijn om de dynamiek te hanteren en uiteenlopende rollen te vervullen, blijkt als verklaring voor de coachingsbehoefte de meest ondubbelzinnige ondersteuning te krijgen in de interviews. Ook de theorie die de eenzaamheid in hiërarchische bureaucratieën als aanleiding voor coaching ziet, heeft veel ondersteuning. Hierbij wordt uit de interviews niet helemaal duidelijk in hoeverre het gebrek aan regels voor het management bijdraagt aan de vraag naar coaching. Bij de theorie over postbureaucratische invloeden blijkt de nieuwe stijl van aansturing - in de vorm van coachend leidinggeven - veel coachingsvragen te genereren. De meeste andere postbureaucratische invloeden komen niet voor bij de overheid of zij resulteren niet in coachingsvragen. Deze theorie is slechts in beperkte mate bruikbaar als verklaring voor de toename van coaching. (Hierbij valt op te merken dat de coachende manager ook terugkomt bij de eerdergenoemde managementrollen). De theorie die stelt dat managers zich moeten accommoderen en coaching gebruiken om dit te leren, krijgt ook ondersteuning in de interviews. Dit leidt tot coachingsvragen, alleen is de mate waarin dat gebeurt niet helemaal helder. En tenslotte beamen veel geïnterviewden het modieuze karakter van coaching om direct daarna te stellen dat de rage lijkt uit te groeien tot een duurzame ontwikkeling. Coaching als managementrage geeft dus wel een verklaring voor de toegenomen coachingsbehoefte maar ondertussen ontwikkelt coaching zich verder en coaching valt nu al deels niet meer te typeren als een managementrage.

10.3 Verwachtingen en vragen voor de toekomst

Hieronder volgen enkele opmerkingen over nader onderzoek dat nuttig kan zijn voor coaching, de voorwaarden voor interne coaching en een verwachting voor coaching in de toekomst.

10.3.1 Coachingsonderzoek en theoretische onderbouwing

Uit het onderzoek blijkt dat er veel vragen bestaan over wat de beste methode is van coaching, hoe je de kwaliteit kunt omschrijven en borgen en wat de daadwerkelijke effecten van coaching zijn (ook op de langere termijn). Er is meer theorie nodig om de coachingsfilosofie grondig mee te onderbouwen, kwaliteitscriteria te ontwikkelen en een toetsingsmethode op te stellen. En er is behoefte aan meer empirisch onderzoek om duidelijk te krijgen wat de beste coachingsmethoden zijn, waarvoor je coaching specifiek kunt inzetten en welke resultaten dit dan oplevert, wanneer coaching samen met training nuttig is en ook in welke gevallen coaching niet effectief is.

Om meer objectief de werking en het effect van coaching vast te stellen is het raadzaam om longitudinaal onderzoek te plegen met een nul-meting en een vergelijkbare controle groep die niet gecoached wordt. Dat is een tijdrovende, kostbare en moeilijke opdracht waar allerlei haken en ogen aanzitten en die bovendien veel medewerking vergt van alle betrokkenen. Naast coaches en coachees zouden ook de superieuren, collega's en ondergeschikten van de coachees bij zo'n onderzoek betrokken moeten worden om goed vast te stellen wat de coaching heeft opgeleverd. Gezien de aard van zo'n onderzoek zal dit nog wel even op zich laten wachten.

10.3.2 Interne coaching

Hier en daar wordt gepleit voor interne coaching, bijvoorbeeld als onderdeel van het aanbod van een intern loopbaanadviescentrum. Interne coaching stelt wel nadrukkelijke randvoorwaarden aan de integriteit van de coaches en de opdrachtgevende organisatie bovendien moet die organisatie zich ook volmondig committeren aan de werkwijze en mogelijke uitkomsten van de coaching. Het belang van integriteit blijkt wel uit de argwaan tegen de coach die is ingehuurd door de pSG in dit onderzoek. Als aan de voorwaarden voor integriteit en vertrouwelijkheid wordt voldaan, heeft interne coaching ook voordelen. De interne coach kent de organisatiecultuur, de organisatie committeert zich aan de coaching en het topmanagement kan op basis van signalen van de interne coach ingrepen doen om de organisatiecultuur meer leefbaar te maken.

10.3.3 Verdere groei van de coachingsbehoefte

Omdat er veel rollen gevraagd worden van de moderne manager is er veel variatie in wat een individuele manager moet ontwikkelen. Een managementtraining behandelt alles grotendeels globaal terwijl coaching juist inzoomt op de specifieke individuele leervraag of behoefte van de manager. De combinatie van beiden blijkt ondertussen in de praktijk veel voor te komen en door de managers ook gewaardeerd te worden. Omdat coaching steeds vaker deel uitmaakt van opleidingsprogramma's, veranderprogramma en ondersteuning bij reorganisatie wordt het een normaal fenomeen dat er gewoon bij hoort. Mensen die zo een keer met coaching in aanraking zijn gekomen zullen later zelf eerder op het idee komen dat coaching nuttig is als ze ergens niet uitkomen of tegenaan lopen. Dit onderschrijft de verwachting dat de vraag naar coaching in de toekomst alleen maar zal groeien.

Literatuurlijst

Algemene Bestuursdienst (gd.) *Wat is de ABD ?* Bekeken op 2 juni 2005:

<http://www.algemenebestuursdienst.nl/abd/>

AMA/Anoniem (2003). *The Classics: Books that shaped management thinking*.

Bezocht op 28 april 2005: www.amanet.org/online_library/80yr/the-classics.pdf

Anoniem (10 juni 2005). KPMG: een op de vijf directeuren heeft een mental coach *De AccountingWeb Nieuwsbrief*. Nummer 244, 10 juni. Bekeken op 12 juni 2005, op <http://www.accountingweb.nl>

Bacon, R. & Spear, I. (2003). *Adaptive Coaching; The art and practice of client centered approach to performance Improvement* Palo Alto: Davies-Black Publishing

Barnard, C. (1947)(zesde druk, 1938)*Functions of the executive*. Cambridge, Massachusetts, USA: Harvard University Press.

Bramel, D. & Friend R. (1981), Hawthorne, the Myth of the Docile Worker, and Class Bias in Psychology (1981) in Handel, M. J., Ed. (2003). *The sociology of organizations. Classic, contemporary and critical readings*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Collins, D. (2000) *Management fads and buzzwords. Critical-practical perspectives*. London: Routledge

Czerniawska, F. (2004) *Bookreviews*. Volume 15, no 2, juni 2004.

Bekeken op 2 augustus 2005, op http://www.arkimeda.com/texts/c2m_0604.pdf

Dale, Van (1984) *Groot Woordenboek der Nederlandse taal*, Utrecht/Antwerpen: Van Dale Lexicografie

Dijk, H van & Oyen, F. (2003) Vijftigplus in topmanagement: Vol ambities terugtreden.

Zorgvisie. Jaargang 33, nr 8, 2003, p 30. Bekeken op 4 mei 2005 op:

http://www.prismant.nl/?pag=42&nieuws_id=53

Dijkstra, T. (2002). Coachen bij de overheid, In Dijkstra, T. (Red) *Het eigenaardige van de overheid* (p 21-34). 's Gravenhage: Reed Business Information BV

Giddens, A (1990). *The Consequences of Modernity*, Stanford : Stanford University Press

Goutts, (gd) Knowing what a manager does. *The space within, Management workshops*

Bekeken op 28 april 2005: <http://userwebs.cht.com.au/goutts/management/management.html>

Grant, Athony M. (2001) *Towards a Psychology of Coaching*. Bezocht op 21 januari 2005:

www.psych.usyd.edu.au/psychcoach/Coaching_review_AMG2001.pdf

Heckscher, C. & Donellon A. Eds. (1994) *The postbureaucratic organization. New perspectives on organizational change*. Thousand Oaks, California : Sage Publications

- Heckscher, C. (1994) Defining the Post-Bureaucratic Type in Heckscher, C. & Donellon A. Eds. (1994) *The postbureaucratic organization. New perspectives on organizational change*. Thousand Oaks, California : Sage Publications
- Hoekstra, M. (2001) *Externe coaching in theorie en praktijk*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Jaffee, D. (2001). Emerging organizational paradigms: Postbureaucracy, culture and knowledge. *Organization Theory: Tension and change*. (p156-184). New York: McGraw-Hill
- InterCoach (gd) *Wat is InterCoach ?* Bekeken op 28 april 2005: <http://www.intercoach.nl>
- Jong, M.J. de (1997) *Grootmeesters van de sociologie*. Amsterdam, Meppel: Boom.
- Kampa- Kokesch, S. & Anderson, M.Z. (2001) Executive Coaching: a comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and research*. Volume 53 (4), p 205-228
- Kilburg, R.R. (1997). Coaching and executive character: core problems and basic approaches. *Consulting Psychology Journal: Practice and research*. Volume 49 (4), p 281-299.
- Lammers, C.J., Mijs, A.A. & Noort, van W.J. (2000) *Organisaties vergelijkenderwijs. Ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties*. Utrecht: Het Spectrum B.V.
- Mobley, S.A. (1999) Judge not; How coaches create healthy organizations. *The Journal for Quality and participation*. July/Aug 1999; 22, nr. 4. ABI/INFORM Global
- Morgan, H., Harkins, P. & Goldsmith, M.(2005) *The art and practice of leadership coaching. 50 top executive coaches reveal their secrets*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons
- Noordegraaf, M. (2004) *Management in het publieke domein: Issues, instituties en instrumenten*. Bussum: Coutinho.
- Nout, C. (2005) Trots, open en praktisch. Wat een open cultuur met de ambtenaar kan doen. *PM, het magazine voor de overheid*, jaargang 1, nr 5, 21 april 2005, p 20-21.
- O'Farrell, G. (2005) *An introduction into Organizational Behaviour and Management*. Bekeken op 28 april 2005: <http://www.acsas.uwinnipeg.ca/ofarell/ob/choi.ppt>. Pearson Education Canada
- Psych Central (gd.) *Bureaucracy* Bekeken op 4 mei 2005: <http://psychcentral.com/psypsy/Bureaucracy>
- Quinn, R.E. (1998) *Persoonlijk meesterschap in management. Voorbij rationeel managen*. Schoonhoven: Academic Services.
- Quinn, R.E., O'Neill, R.M & St.Clair, L (2000) Pressing problems in organizations (that keep us up at night) in Quinn, R.E., O'Neill, R.M & St.Clair, L. (Eds), *The Perils of*

Responsiveness in modern organizations: a framework for problem identification, (p 243-267). New York: American Management Association.

Pruijt, H. (1998). Multiple personalities: the case of business process reengineering. *Journal of Organizational Change Management*. Vol 11, (3), p 260-268

Ras, U. (2003) *Situationeel coachen. Sturing geven aan zelfsturing* Wassenaar: eigen beheer

Roethlisberger, F.J & Dickson, W.J. (1950) *Management and the Worker*. An account of a research programme conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press

Roethlisberger, F.J. (1968) *Man-in-organization*. Essay: Management's Mission in a new society (1958) Cambridge, Massachusetts : The Belknap Press of Harvard University Press.

Visser, R (2004). De mening van Sijze de Roos; "Coaching heeft veel te bieden maar vaak is niet duidelijk wat". *Nederlands tijdschrift voor coaching. Visie blad voor coachend*

Nederland. Jaargang 1, nr 1, p 11-14

Watson, T.J. (1995) *Sociology of work and industry*. London: Routledge

Whiterspoon, R. & White, R.P. (1996) Executive coaching: a continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practice and research*. Volume 48 (2), p 124-133.

Bijlagen

1. Interviewvragen aan de manager
2. Interviewvragen aan de coach
3. Interviewvragen aan de opdrachtgevers
4. Kenmerken van de geïnterviewde managers
5. Competentieprofiel van de ABD-manager
6. InterCoach: wat is en wat doet InterCoach ?
7. Toelichting op 'The Transtheoretical Model' (TTM)

1: Interviewvragen aan de manager

- A: Persoonlijke gegevens (zie bijlage 4)
- B visie op het managen en leidinggeven bij de overheid
1. wat is je visie op de functie van manager bij de overheid
 2. verschilt dit met het managen in het bedrijfsleven, zo ja waarin
 3. wat vind je de belangrijkste ontwikkelingen in het managementvak
 4. hoe ervaar je het om manager te zijn
 5. wat is de grootste uitdaging in deze managementfunctie
 6. tegen welke problemen in de organisatie loop je aan
 7. tegen welke persoonlijke beperkingen
- C persoonlijke ervaring met coaching van overheidsmanagers
1. wat zie je als kenmerkend voor managementcoaching
 2. wat was de aanleiding voor je eigen coaching, wat was de issue of het probleem (incidenteel individueel of bijv. onderdeel van veranderingsprogramma)
 3. om wat voor soort coaching gaat het (aanpassing huidig functioneren, gericht op volgende functie of afhankelijk van de agenda van dat moment)
 4. wie stelde coaching voor, hoe komt je/de organisatie tot de keus voor coaching
 5. wat verwacht je van coaching voor jezelf
 6. wat was het oorspronkelijke coachingsdoel, is dit veranderd tijdens het traject
 7. wat was het resultaat, de uitkomst, wat heeft de coaching concreet opgeleverd
 8. zijn er andere mensen betrokken bij het coachingsproces en zo ja wie en hoe
 9. vind je coaching een goed instrument voor de ontwikkeling/begeleiding van lager management en medewerkers
- D visie op managementcoaching
1. wat zie je als verklaring voor het feit dat managementcoaching zo'n populaire manier is om managers te begeleiden en/of te ontwikkelen
 2. hoe wordt het resultaat bepaald van coaching, door wie gebeurt dat (rol opdrachtgever)
 3. heeft het coachen van managers invloed op het functioneren van een organisatie, zo ja welke invloed
 4. zie je een relatie tussen de opkomst van managementcoaching en organisatieproblemen bij de overheid
 5. ik heb verder geen vragen meer, is er nog iets niet besproken wat je belangrijk vindt in dit verband
- E toetsing van de vijf theorieën

2: Interviewvragen aan de coach

- A: Persoonlijke gegevens (zie tabel 9.1)
- B Over de managers en de aanleiding
1. Wie coacht hij / zij
 2. Wat is de aanleiding om managers te gaan coachen, hoe komt de organisatie of manager bij coaching
 3. Met welke coachingsvragen komen managers bij een coach
 4. Tegen welke organisatieproblemen lopen managers aan
 5. Tegen welke beperkingen in zichzelf lopen ze aan bij hun baan als manager
 6. Uit literatuur komt naar voren dat coachingsvragen vooral gaan over interpersoonlijke effectiviteit, herken je dat managers hier om vragen
- C Over het coachingsproces
1. wie is de opdrachtgever / wat is de relatie daarmee
 2. hoe bepaal je of iemand gecoached kan worden en/of coachen de beste oplossing is
 3. hoe verloopt zo'n coachingsproces, wat gebeurt er in, wat doet de manager
 4. is de oorspronkelijke coachingsvraag ook het uiteindelijke coachingsdoel of wijzigt dit
 5. worden er andere mensen betrokken bij het coachingsproces en zo ja wie en hoe
 6. wat vinden de managers het moeilijkst
 7. wat is je coachingsstijl
 8. hoe lang duren de trajecten / frequentie van contact, soort contact
 9. wat zijn de kosten van een gemiddeld coachingstraject en/of uurtarief
- D Effect / evaluatie
1. wat is voor jou het resultaat van de coaching en hoe meet je dat
 2. hoe wordt het resultaat bepaald, door wie
 3. is er sprake van evaluatie met opdrachtgever, coachee etc en intern en door jezelf
- E Overall beeld
1. Welke invloed heeft het coachen van managers op het functioneren van een organisatie (concrete voorbeelden)
 2. Waarvoor kun je coaching beter niet inzetten
 3. Waarom denk je dat coaching zo'n veelgevraagde en nog steeds toenemende manier is om managers te begeleiden
 4. Ik heb verder geen vragen meer, hebben we nog iets niet besproken wat jij belangrijk vindt ?
 5. Toetsen van de vijf theorieën

3: Interviewvragen aan de opdrachtgevers

Vragen aan de plaatsvervangend Secretaris Generaal:

1. wat is je visie op de taken van de overheidsmanager, en wat zijn actuele veranderingen daar in
2. hoe definieer je coaching
3. wat verwacht je van coaching, in het algemeen en in het bijzonder bij het verandertraject binnen de Centrale Diensten
4. wat is je visie op en ervaring met (management)coaching bij de overheid
5. zie je een relatie tussen organisatieproblemen die inherent zijn aan de rijksoverheid en de toenemende populariteit van managementcoaching

Vragen aan de opdrachtgever van coaches bij de Algemene Bestuursdienst:

1. welke rol speelt de ABD als opdrachtgever van coaching van overheidsmanagers
2. wat is de visie op de taken van de overheidsmanager, en wat zijn actuele veranderingen daar in
3. wat zijn problemen waar de overheidsmanager in zijn werk tegenaan loopt
4. hoe definieert de ABD managementcoaching
5. wat verwacht je van managementcoaching, wanneer wordt het aangeboden en wat moet het dan opleveren
6. wat is je visie op - en ervaring met (management)coaching bij de overheid
7. kun je iets vertellen over de soort coaches die de ABD gebruikt
8. wat is je verklaring voor de toenemende populariteit van mangementcoaching
9. zie je een relatie tussen organisatieproblemen die inherent zijn aan de rijksoverheid en de toenemende populariteit van managementcoaching

4: Kenmerken van de geïnterviewde managers

	Aantal jaren werkzaam als manager	Ervaring in beleid of uitvoering	Staf- of lijnmanager	Geslacht	Leeftijd
Manager 1	4	beleid	staf	vrouw	37
Manager 2	22	beleid	beiden	man	55
Manager 3	1	uitvoering	lijn	man	32
Manager 4	6	beiden	beiden	vrouw	49
Manager 5	11	beleid	staf	man	49
Manager 6	15	beiden	beiden	man	45
Manager 7	7	beiden	beiden	man	39

5: Competentieprofiel ABD-managers

ABD (gd)

Competentieprofiel ABD-manager

Dit competentieprofiel vormt mede een vertrekpunt voor de ontwikkelingen van de toekomstige ABD-manager. Het onderscheidt onderstaande 5 primaire managementopdrachten en omvat in totaal 22 competenties, waaronder de “magnificent 7”, met als doel om in ontwikkelingstermen maximale feedback te genereren. De competenties worden niet afzonderlijk maar in onderlinge samenhang gezien. Ze zijn afgeleid van de vijf belangrijkste en te onderscheiden managementopgaven. Afhankelijk van de functie in een bepaalde context ligt het zwaartepunt bij één of meerdere managementopgaven.

1. Handelt vanuit de concerngedachte

De ABD-manager laat zien dat hij vanuit betrokkenheid bij 'de' publiek zaak bereid is om eigen (locale/departementale) belangen ondergeschikt te maken aan het belang van de totale (Rijks-)overheid.

"Gaat" voor de taak van de overheid en laat hiermee verbondenheid zien. Zet zich in om samen met anderen doelen te bereiken. Draagt bij aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer dit niet van direct persoonlijk belang is. Leeft algemeen aanvaarde sociale en ethische normen na en is daarop aanspreekbaar.

De volgende ABD-competenties zijn van toepassing:

Toewijding

Samenwerken

Integriteit

2. Komt tot weloverwogen (uitvoerings)beleid

De ABD-manager is in staat om, rekening houdend met een veelheid aan externe en interne omgevingsfactoren tot verstandige afwegingen te komen.

Weet wat er maatschappelijk speelt en wat daarbij de politieke opdracht is. Kent de trends en ontwikkelingen in de markt en de betekenis hiervan voor de organisatie. Legt en onderhoudt contacten met voor de eigen functie belangrijke personen en organisaties. Weet zodoende niet alleen waar 'anderen' binnen en buiten de rijksoverheid zich mee bezighouden, maar weet aldus de juiste mensen te vinden om steun en medewerking te verkrijgen. Weegt gegevens en mogelijke handelwijzen tegen elkaar af en komt tot realistische beoordelingen. Onderkent hierbij nadrukkelijk mogelijke invloed en gevolgen van eigen beslissingen op andere organisatieonderdelen en heeft een 'antenne' voor gebeurtenissen die consequenties kunnen hebben voor politieke sturing, respectievelijk van invloed zouden kunnen zijn op het vigerend beleid.

De volgende ABD-competenties zijn van toepassing:

Omgevingsbewustzijn

Netwerkvaardigheid

Oordeelsvorming

Organisatiesensitiviteit

Bestuurssensitiviteit

3. Zet de koers uit

De ABD-manager laat zien dat hij beslissingen durft te nemen, deze weet om te zetten in een heldere 'koers' voor de organisatie en mensen hiervoor te enthousiasmeren.

Geeft duidelijk aan hoe hij over zaken denkt. Hakt knopen door en stelt beslissingen en/of acties niet onnodig uit. Neemt het voortouw en komt uit zichzelf in actie. Vertaalt lange termijn beleid naar duidelijke operationele doelen. Zet de koers uit en geeft aan langs welke weg doelen moeten worden gerealiseerd. Weet mensen hiervoor te enthousiasmeren door met gepaste stijl en timing aansprekende argumenten naar voren te brengen. Verandert eigen gedragsstijl teneinde een gesteld doel te bereiken, indien zich problemen of kansen voordoen.

De volgende ABD-competenties zijn van toepassing:

Besluitvaardigheid

Initiatief

Organisatiegericht aansturen

Overtuigingskracht

Flexibel gedrag

4. Geeft inspirerend leiding

De ABD-manager kan mensen blijvend tot samenwerking aanzetten en is er als leidinggevende vooral op gericht om mensen te leren hun eigen zaken op te knappen. Hij is in staat om, wanneer de situatie daarom vraagt, te schakelen tussen 'loslaten' en 'sturen' en kan mensen in voorkomende situaties blijven(d) motiveren.

Weet van individuen een groep te maken en mensen blijvend tot samenwerking aan te zetten. Stimuleert medewerkers om zich te ontwikkelen door hen in situaties te brengen die uitdagend en leerzaam voor hen zijn. Geeft medewerkers, zodra dit maar enigszins verantwoord lijkt, bevoegdheid om binnen gegeven kaders autonoom te handelen. Geeft hen in het kader van hun ontwikkeling regelmatig feedback, zonder zich onnodig met gedelegeerde opdrachten te bemoeien.

Geeft niet op als 'ontwikkeling' moeilijker blijkt dan voorzien, maar spreekt waardering in medewerkers uit en geeft ze erkenning voor hun bijdragen. Houdt wel de vinger aan de pols en geeft waar nodig taakgerichte opdrachten, waarbij niet alleen wordt duidelijk gemaakt wat er moet gebeuren, maar ook hoe dit vormgegeven zou kunnen worden. Weet ook hier 'de juiste snaar te raken' om mensen te motiveren.

De volgende ABD-competenties zijn van toepassing:

Samenbindend leiderschap

Ontwikkelen medewerkers

Delegeren

Motiveren

Voortgangscontrole

Taakgericht aansturen

5. Verkent en verlegt voortdurend eigen grenzen

De ABD-manager durft* voor zijn mening uit te komen, andere wegen te bewandelen, mensen 'het vertrouwen' te geven, ze waar nodig aan te spreken en te laten zien dat hij zelf ook maar een mens is.

Steekt zijn nek uit, óók als dit nadelige gevolgen kan hebben voor de eigen positie in de organisatie. Laat zich niet leiden door angst voor mogelijke nadelige gevolgen. Stelt zich kwetsbaar op. Zoekt actief naar persoonlijke feedback. Leert van eigen fouten.

De volgende ABD-competenties zijn van toepassing:

Durf

Zelfinzicht

Leervermogen

(*) De competentie 'durf' dient (evenals 'oordeelsvorming') in samenhang te worden gezien met competenties uit alle andere clusters. Voor 'durf' betekent dit:

- durven beslissen
- 'een' koers durven uitzetten
- geen 'verschuilgedrag' vertonen
- 'andere wegen' durven bewandelen
- durven 'los te laten' (mensen het vertrouwen geven)
- mensen (op disfunctioneren) durven aan te spreken
- eigen 'zwakte' durven te laten zien.

6: Wat is en wat doet InterCoach

(Intercoach, gd)

Wat is InterCoach ?

InterCoach is een netwerk van directeuren die opgeleid zijn tot coach en die collega-managers van andere departementen coachen. Tot het netwerk behoren ook degenen die gecoacht worden/ zijn. Ook de doorverwijzers op de departementen en de adviseurs van bureau ABD behoren tot het netwerk. En de docenten die de leergang tot coach verzorgen. InterCoach is de spil van het netwerk. Het doel van InterCoach is: betere leidinggevers bij de overheid. Het accent ligt op een persoonlijke stijl van leidinggeven. Persoonlijk in twee opzichten: ieder persoon heeft een eigen, unieke stijl van leidinggeven en de leidinggevende laat zichzelf als persoon zien en vraagt dit ook van zijn omgeving. Doel van InterCoach is ook: vernieuwing van de bedrijfscultuur. Het persoonlijk perspectief zou weleens een veel effectiever hefboom voor verandering kunnen zijn dan verandering gericht op de organisatie. Coaching kan hierbij een eenvoudige werkvorm zijn.

Wat doet InterCoach ?

InterCoach biedt managers de kans om te leren van een collega van een ander departement en biedt directeuren met voldoende coachingstalent de kans om een leergang tot coach te volgen. InterCoach biedt informatie en expertise aan alle overheidsmanagers die willen weten over wat er zoal te halen is op het terrein van coaching. Leidinggeven is een eenzaam vak. U verkeert weliswaar de gehele dag onder de mensen: ze bepalen uw agenda en u holt van bespreking naar bespreking. Maar de belangrijke zaken, daar staat u alleen voor, zoals het bepalen van de strategie en het nemen van moeilijke beslissingen in de personele sfeer. Ook leidinggevers hebben behoefte aan 'leren'. Zoekt u een gesprekspartner die de context van de rijksoverheid kent en toch wat verder van u afstaat doordat hij of zij op een ander departement werkzaam is?

Waarom een coach ?

Waarom zou u kiezen voor een coach? Misschien heeft u wel helemaal geen coach nodig! Nu coaching zo'n hype is, wordt al snel dit instrument geadviseerd. Het is echter geen tovermiddel. En het kost weliswaar relatief niet zo veel geld, maar het kost wel energie en tijd. Het is een investering in uzelf. Dus: bezint eer ge begint! InterCoach kan u helpen bij de vraag of in uw situatie een coachtraject een nuttig instrument kan zijn. U kunt ook uw P&O-adviseur om advies vragen.

Wat is coaching?

Coaching is een containerbegrip. Op de departementen worden de termen 'coachen' en 'coachend leidinggeven' veel gebruikt. Alhoewel de termen 'coachen' en 'coachend leidinggeven' ook wel eens door elkaar worden gebruikt, is het verhelderend een onderscheid aan te brengen. De term coaching wordt gebruikt als het gaat om coaching door een professional. Het gaat hierbij om een reeks (5 á 10) gesprekken met iemand die niet als leidinggevende van de gecoachte fungeert. Het is iemand die geen onderdeel uitmaakt van de directe werkomgeving en die geen belangen heeft bij de resultaten van de gecoachte. Bij de start worden afspraken gemaakt over wat de gecoachte wil bereiken.

Coachend leidinggeven is een bepaalde stijl van leiding geven met als belangrijkste oogmerk het scheppen van een goed leerklimaat. Van de leidinggevende die coacht wordt behoorlijk wat flexibiliteit gevraagd: coachen ziet er heel anders uit tegenover de ene medewerker dan de andere. Een ervaren taakvolwassen medewerker kan zeer profiteren van

een coachende baas, die hem de kans geeft nieuwe ervaringen op te doen en die pittige feedback geeft op wat hij ervan terechtbrengt. Uitdaging en feedback zijn de sleutelwoorden. Voor onervaren, onzekere medewerkers krijgt de coachende stijl veel meer het karakter van ondersteuning en hulp en complimentjes voor wat goed gaat.

InterrCoach en coaching

InterCoach beschouwt coaching als een instrument, dat heel effectief kan zijn om leidinggevendenden bij de overheid beter te leren leidinggeven. Coaching richt zich op vergroting van zelfinzicht in relatie tot het werk. En groter zelfinzicht leidt tot een stijl van leidinggeven die beter past bij de persoon van de leidinggevende en bij de werkomgeving. InterCoach wil bevorderen dat collega-leidinggevendenden elkaar gaan coachen. Daardoor wordt bereikt dat zowel coaches als gecoachten leren reflecteren op hun werkervaring en op hun persoonlijke aandeel hierin. Ook wordt een bijdrage geleverd aan een bedrijfscultuur waarin de persoon van de leidinggevende belangrijk is.

Het doel van coaching bij InterCoach is een collega leidinggevende helpen bij de reflectie op de eigen werkervaring. Dit doel kan op verschillende manieren worden bereikt, afhankelijk van de invalshoek die je kiest:

- *de persoon van de gecoachte met zijn eigen aardigheden*
- *de persoon als (onder)deel van een organisatie*
- *een ontwikkelingsperspectief*
- *eigen verantwoordelijkheid*
- *grenzen*

Coachen is in ieder geval niet het tovermiddel dat geschikt is in alle situaties. Soms is een opleiding of een training beter op zijn plaats. Opleiding is een vanouds beproefd instrument gericht op kennisoverdracht. Training kan uitstekend werken als mensen vaardigheden willen aanleren. Soms ligt ook een meester-gezel-relatie meer voor de hand. Het accent ligt dan meer op de inhoud van het werk: de 'meester' draagt vakkennis en ook de de liefde voor het vak over. Het mentorschap wordt nogal eens gebruikt in situaties waarin in iemand nieuw in de organisatie komt

Wat kan InterCoach voor u betekenen?

InterCoach kan u in contact brengen met de coach die het beste bij u past. Maatwerk dus. Via InterCoach kunt u in aanmerking komen voor een traject waarbij u wordt gecoacht door een coach van een ander departement. Dit heeft enerzijds als voordeel dat uw coach dichtbij u staat door zijn of haar ruime ervaring binnen de cultuur van de rijksoverheid. Anderzijds is er ook voldoende afstand tussen u beiden, doordat uw coach afkomstig is van een ander departement. Het spreekt voor zich dat de coach op afstand een andere rol speelt dan die van coachend leider: dat is immers de rol die iedere goede manager speelt ten opzichte van de eigen medewerkers.

7: Toelichting op 'The Transtheoretical Model' (TTM)

Grant gebruikt 'The Transtheoretical Model' (TTM) (van Prochaska & DeClemente, 1984 in Grant, 2001) (oorspronkelijk bedoeld voor verslavingsgedrag) om coaching van zo'n veranderingstheorie of-model te voorzien. TTM gaat uit van vijf fases die uiteindelijk leiden tot een verandering, dit in tegenstelling tot het idee van een dichotoom proces. Er is veel onderzoek gedaan naar TTM en het meeste onderzoek leverde een bevestiging op voor de kernconstructies van het model. Er is vervolgens een debat ontstaan of de vijf fases wel als zodanig afzonderlijk te onderscheiden zijn of dat het meer gaat om een continuüm. Hoe dan ook geeft Grant aan dat het TTM zeer informatief is voor de coachingspraktijk omdat het zich richt op de processen die spelen bij de aanpassing van specifiek gedrag, het nauwkeurig aangeeft welke sociocognitieve factoren geassocieerd worden met doelbewuste gedragsverandering en specificeert welke veranderingsstrategie het meest effectief is in de verschillende fase van de verandering. Vooruitgaan door de fase kan leiden tot permanente verandering. Voor de meeste mensen is verandering echter een cyclisch proces waarbij terugval in oud gedrag voorkomt, voordat duurzaam nieuw gedrag wordt vertoond. (Grant, 2001).

De verschillende fases bij veranderen zijn:

1. Voorafgaand aan de contemplatie: er is nog geen intentie tot verandering.
2. Contemplatie: het individu denkt na over het veranderen maar heeft nog niets gewijzigd.
3. Voorbereiding: Het individu heeft betrokkenheid ontwikkelt om te veranderen, is van plan dit zeer binnenkort echt te gaan doen en heeft al wat kleine veranderingen gemaakt.
4. Actie: Het individu vertoont sinds kort (minder dan zes maanden) nieuw gedrag.
5. Duurzame verandering: Het individu vertoont duurzaam (meer dan zes maanden) het nieuwe gedrag.

Tijdens de verschillende fases ervaren mensen verschillende cognitieve en motivatie betreffende wijzigingen. Een sleutelbegrip is balans waarbij individuen de balans opmaken van het voordeel en nadeel van de verandering en dat deze balans per fase anders uitpakt, in fase één overheersen de nadelen van de verandering en in fase vijf de voordelen.

Zelfwerkzaamheid is een ander sleutelbegrip, dit betreft de inschatting van iemand in zijn competentie een bepaalde taak te verrichten. Zelfwerkzaamheid bepaalt of mensen besluiten

te veranderen, de moeite die ze ervoor doen en de tijd dat ze het zullen volhouden om de verandering tot stand te brengen (Bandura, 1982 in Grant 2001). TTM voorspelt dat de zelfwerkzaamheid toeneemt tijdens het bewegen door de fases en dit is bevestigd in onderzoek. Daarnaast speelt de kracht van de gewoonte (psychologische en fysiologische aspecten van het oude gedrag) een rol, in fase één zal de gewoonte sterker zijn dan in fase twee en vanaf fase drie en ‘drastisch’ afnemen, hetgeen is ondersteund door onderzoek (Grant, 2001).

TTM betekent voor de coachingspraktijk dat je niet elke coachee hetzelfde kunt benaderen maar eerst moet achterhalen (door middel van vragen) in welke fase van het veranderingsproces hij is. Coachees die in de actiefase zitten zullen sneller resultaat bereiken dan coachees die nog in fase één, twee of drie zitten. Wanneer coachees in fase twee of drie zitten, moet de coach de coachee ondersteunen om van denken over verandering naar feitelijk ander gedrag vertonen, te gaan. Zoals gezegd zullen veel een terugval meemaken waarop de coach kan anticiperen door preventiemaatregelen, het voorbereiden op terugval en het begeleiden hiervan door zonder schuld- of schaamtegevoel zo snel mogelijk weer het gewenste gedrag te gaan vertonen (Grant, 2001).

Zoals gezegd is er behoorlijk wat (ondersteunend) onderzoek geweest naar TTM maar het ging hier vooral om onderzoek naar probleem of gezondheidsgerelateerd gedrag om de toepassing in coaching te onderzoeken zou onderzocht kunnen worden of de sleutelbegrippen balans, kracht van de gewoonte en zelfwerkzaamheid net zo belangrijk zijn bij coaching als bij pathologische of gezondheidskwesties (Grant, 2001).