

WARMTE IN ORGANISATIES

De warmte in organisaties is heel verschillend. Drie auteurs werken er vanuit drie verschillende invalshoeken aan. Managers worstelen met hun managementteams, ontwikkelen een visie op de organisatie en willen hun mensen bij de realisatie helpen door te coachen. Hans van de Putte schreef een boek over managementteams, Salem Samhoud over het ontwikkelen van die visie en Eric de Haan over coaching, zij het dat de laatste zijn boek niet geschreven heeft voor managers, maar voor coaches vanuit het perspectief van de coachee. Alle drie zijn normatief binnen de vraagstelling die ze behandelen. Dat betekent dat je het met ze eens kan zijn, maar ook niet. Dat is altijd spannend bij het lezen van een boek.

Eric de Haan. *Rationele coaching, wegen naar meesterschap in helpende gesprekken*. Assen: van Gorcum.

Het hele veld van coaching is exponentieel in ontwikkeling en wordt daardoor gevarieerder. Er zijn honderden boeken over verschenen waar naast relationele coaching, teamcoaching of organisatiecoaching hun weg vinden. Relationele Coaching biedt een specifieke manier van kijken naar coaching, namelijk die welke de relatie centraal stelt, vanuit het perspectief van de coachee. Relationele coaching past binnen een lange traditie maar krijgt in de afgelopen decennia betrouwbare onderzoekresultaten als steun in de rug. *Relationele Coaching* geeft een boeiend overzicht van verschillende perspectieven op coaching en van de nieuwste ontwikkelingen daarin. Het start met de wegen van het coachen, van intake tot interventie. In het tweede deel presenteert dit boek de wegen van het kwantitatief en kwalitatief onderzoek naar effecten en ervaringen van coaching. Daarbij hebben de twijfels van de coach een gezonde plaats. Hoe ga je om met de voor jou spannende momenten. En in het derde deel vindt de lezer de wegen naar het meesterschap met een introductie tot de activiteiten die een goede coach maken, en de mechanismen die toetsen dat coaches hun vak verstaan. Professionele opleiding, accreditatie, supervisie en aanbevolen literatuur passeren hier de revue.

Relationele Coaching geeft de moderne executive coach tien geboden om het eigen vak nog beter uit te oefenen. Dit boek laat zien hoe elk van de geboden of motto's is onderbouwd door onderzoek. Motto's als: bekijk de coaching vanuit je coachee; en als het niet goed klikt, ga dan op zoek naar een vervanger; of: zorg goed voor jezelf;

Behalve de resultaten van onderzoek biedt het boek een keur aan modellen, suggesties en alternatieven van waaruit vragen over coaching helder geordend en van een richting voorzien waarin antwoorden te vinden zijn. Het speelveld van de coach wordt gestructureerd, methoden worden beschreven. Het boek beoogt ons wat te leren en dat gaat over het trotseren van de angst om het zelfde te blijven (Schein) dan wel het ontmoeten van de angst voor de waarheid over onszelf (Nietsche). Instrumentele, relationele en existentiële twijfels passeren de revue. In bijlagen worden de 80 spannende momenten van beginnende coaches en de 78 spannende momenten van ervaren coaches besproken. Ook worden checklisten toegevoegd.

Al met al is het een zeer goed leesbaar boek dat zeer de moeite waard is als je meer te weten wil komen van de eisen die te stellen zijn aan een relationele coach op een manier waarop onzekerheid

zijn legitieme plek krijgt. Ook voor de manager die warme relaties in zijn organisatie wil onderhouden is het boek zeer de moeite waard. Het vertrouwen in het potentieel van de coachee staat centraal en de openheid voor andere oplossingen dan de overtuigingen van de coach komen vaak terug. In die zin is het zeer normatief, de gehanteerde normen spreken me aan en liggen in het verlengde van wat de huidige theoretische inzichten ons aanbevelen. Tegelijkertijd biedt het boek ook veel ruimte voor eigen invullingen binnen die normen en dat is belangrijk voor de echte professional.

Hans van der Loo, Jeroen Geelhoed, Salem Samhoud. *Kus de visie wakker, organisaties energiek en effectief maken*. Den Haag: Academic service SDU.

Het boek bestaat uit twee delen, eerst een kijk op het vraagstuk van visievorming met verdieping naar aard en achtergronden en vervolgens een uitwerking naar aanpak en activiteiten. Een boek met een beroerde titel en een lelijke kaft. Je zou er ten onrechte zo aan voorbij lopen. Het is vooral ook een heel compleet boek als het gaat om het fenomeen visie, gedegen ondersteund met onderzoek materiaal en literatuurverwijzingen. Elk hoofdstuk besluit met de vragen die u uzelf kunt stellen, meestal ook met een concrete test.

Visie zit tussen verwaarlozing en verlangen, tussen visievriendelijke onderstroom en visievijandelijke bovenstroom. De eigenschappen van een effectieve visie worden uit de doeken gedaan. Ook de verschillen tussen de Rijnlanders en Angelsaksen komen aan de orde. De visionaire genie heeft afgedaan en de succesfactoren van historische expedities (kenmerken en fasen) worden uiteen gezet. Het gaat om de vliegende start waarin ontwakken, als noodzaak en opwinding, en ontsteken, met de juiste omstandigheden en mensen, toverwoorden zijn. Vervolgens is er het oriënteren door in de spiegel te kijken en de vensters te openen en het tot de kern komen. Daarbij gaat het uiteindelijk om de strategie als de verbindende schakel ter realisering van de visie en de betekenisgeving, kortom de taal van de visie. Uiteindelijk om de bedoelingen, de beleving, de bekrachtiging en de beoordeling. Al met al een heel goed leesbaar boek voor managers, controllers en adviseurs die de visie binnen een organisatie wakker willen kussen. Het is een goed boek dat samenhang laat zien tussen allerlei fenomenen die spelen bij het ontwikkelen van een stimulerende visie voor een organisatie. Terwijl het tegelijkertijd ook zo instrumenteel (theoretisch onderlegt en praktisch) is dat het een goed hulpmiddel voor controllers kan vormen om hun bijdrage in de organisatie te structureren.

Hans van de Putte. *Managementteams, de praktijk van een rooddruk*. Amsterdam: Pearson education.

Veel managers en MT-leden zijn in gevecht met elkaar en dus met managementteams. Veel tijd en vergeefse energie lekt vaak weg met stroperig en ineffectief overleg en een gevecht om de macht; openheid en vertrouwen blijken dan loze kreten. Menselijke onvolkomenheden en eigen belangen brengen maar al te vaak een proces in groepen op gang waarin voor kwaliteit in besluitvorming en een heldere eenduidige sturing nauwelijks ruimte en plaats is. Veel managementteams vormen zodoende los zand en kunnen beter 'pseudoteams' genoemd worden. Het management krijgt er een slechte naam door. Het boek beschrijft deze fenomenen en doet concrete suggesties voor de aanpak. Tegelijkertijd vormen de oplossingen in het boek bijna net zo'n open deur als de fenomenen die het beschrijft. Het boek is rijkelijk geïllustreerd met checklists, schema's en cartoons. Het start met de tien grootste valkuilen van managementteams en vervolgt met het belang van een écht team, om dat vervolgens te vertalen in de tien geboden voor een écht team, waarna handvaten voor ontwikkeling en verbetering volgen. Het boek sluit af met alternatieven als een écht team niet mogelijk is. De tekst wordt ondersteund door case beschrijvingen en de mogelijke reflecties daarop.

Managementteams is een praktijk- en werkboek voor managers en hun adviseurs. Die wat van hun team willen maken. Het werkt vanuit de praktijk en dus van échte gebeurtenissen in reële en realistische MT's. Gevolg is wel dat er maar een beperkte verbinding met bestaand onderzoekmateriaal en bestaande literatuur, en dus ook geen grote literatuurlijst is. Zodoende is het vooral een boek dat geen blauwdruk biedt maar het ontwikkelen van de benodigde inspirerende de warmte van het team onderstreept. Het is daarin wel heel normatief. Hans van de Putte geeft het nut

en de valkuilen aan en biedt vooral veel handvatten voor de ontwikkeling en verbetering van échte managementteams. Door zijn alledaagse taalgebruik is er de herkenbaarheid voor beginnende praktisch ingestelde managers, door het oog dat het biedt voor de procesdynamica in groepen. Voor ervaren managers mag het absoluut niets nieuws brengen.