



## Reglement StiR Competentieprofiel Organisatiecoach

### Inhoudsopgave

1. Context oprichting register voor Organisatiecoaches in 2017
2. Beroepsprofiel en kerntaken OC
3. Competentieprofiel OC
4. Minimale vereisten voor opleiding

Organisatiecoaches die opgenomen willen worden in het StiR register als Organisatiecoach, dienen een door StiR erkende opleiding gevolgd te hebben. De opleiding die door StiR erkend wil worden, kan een aanvraag indienen d.m.v. het opsturen van het formulier AANVRAAGFORMULIER STIR-ERKENNING OPLEIDING TOT ORGANISATIECOACH. Om goed te duiden waar opleidingen aan moeten voldoen eer ze een StiR erkenning kunnen ontvangen, is onderstaand reglement opgesteld.

De opleiding die een StiR erkenning Organisatiecoaching wil halen, dient tenminste te voldoen aan onderstaande eisen:

- Hbo of WO instapniveau;
- Competentieprofiel OC als uitgangspunt voor de opleiding;
- 100 contacturen;
- Theorie aansluitend die ondersteunend aan het handelen van een OC is;
- Toets verantwoording: eindwerkstuk en /of video assessment;
- Didactische verantwoording opleiding;
- Praktijkeisen: tijdens de opleiding: 80 uur in the lead, 20 uur (co-begeleider) – per jaar;

De uitwerking van bovenstaande eisen vindt u in onderstaand reglement.

Als de professioneel begeleider opgenomen wil worden in het StiR register Organisatiecoach, dan dient deze persoon een diploma te overleggen van een door StiR erkende opleiding Organisatiecoaching.

*Dit reglement is tot stand gekomen in samenwerking met de adviescommissie Organisatiecoach bestaande uit Marijke Sybesma, Christa van Luijk, Mark van Peufflik en Marijke Lingsma.*

## 1. Context oprichting register voor Organisatiecoaches in 2017

### 1.1. Maatschappelijke en economische ontwikkelingen

De vraag naar begeleiding van zelfsturende of zelforganiserende of zelfstandige teams is een vraag die in de huidige maatschappelijke en economische ontwikkelingen sector breed naar voren komt. Oude structuren en samenwerkingsvormen voldoen niet meer in het snel (concurrerend) kunnen reageren op klantvragen. Organisaties, waarin gewoonrecht van werken hoogtij viert, verliezen markt of komen niet uit rond met materiele, financieel en personele middelen. Oude structuren van denken en werken, werken eerder belemmerend. De vraag is teamoverstijgend en wordt bepaald door interne feedbackloops binnen organisatie die team en afdeling overstijgend zijn. En die de verticaal (teambreed, collegiaal) en horizontaal lijnen (RvB, Dir team, MT en teams).

Men onderkent dat in organisaties maar dat betekent niet dat men een oplossing ziet. Het idee dat er binnen organisatie te weinig wordt geleerd, of dat het geleerde te weinig wordt toegepast wordt steeds duidelijker. Het binnenhalen van specialismen van buiten en het begeleiden van her-organisaties borgen niet of onvoldoende het duurzaam ontwikkelen cq leren en verbeteren van collectieve leerprocessen en collectief eigenaarschap binnen en van organisatie. Een groot issue is het reflectie- en daarmee lerend vermogen binnen de organisatie (Argyris, Senge, Homan). Het domein van het ontwikkelen van deze collectieve leerprocessen past in het profiel van een organisatie coach. Coachingsprincipes kunnen helpend zijn in het van binnenuit de organisatie het duurzaam leren te bevorderen en het begeleiden van de transitiefasen

### *1.2. Aanleiding voor organisatiecoaching voor beoogde resultaten.*

Situaties waarin een organisatiecoach een bijdrage kan leveren zijn in de regel situaties waarin een organisatie een ingrijpende verandering doormaakt danwel met complexe verandervraagstukken te maken heeft. Bijvoorbeeld situaties waarin een organisatie een slag wil maken van aanbodgericht - naar klantgericht werken, een cultuurverandering wil realiseren of waarin de samenwerking tussen verschillende afdelingen of externe partners stagneert.

Aanleiding om met een organisatiecoach in contact te treden is dat een opdrachtgever 'het (nog) niet voor elkaar' krijgt om de verandering op de gebruikelijke wijze te realiseren. Blijkbaar is er iets anders nodig, maar wat dan precies? Dat is het probleem waar een opdrachtgever voor staat. Een organisatiecoach kan ingezet worden om complexe (collectieve) leerprocessen te begeleiden binnen een organisatie waarbij kennis en ervaring van betrokkenen optimaal ingezet wordt en het resultaat zelf door betrokkenen wordt ingevuld. Een organisatiecoach benadert het probleem integraal en op meerdere niveaus van de organisatie, gebruik makend van reflectieve vragen en zo nodig met 'reframing' van bekende kaders.

De rollen die een organisatiecoach kan vervullen zijn die van begeleider/facilitator van de ontwikkeling en adviseur op het gebied van collectieve leerprocessen. Resultaat van de bijdrage van de organisatiecoach is dat de organisatie waarin in de loop van de tijd vaste (stagnerende) patronen zijn ontwikkeld, meer effectieve feedbackmechanismen realiseert, waardoor weer beweging ontstaat in de gewenste richting.

### **1.3. De definitie van een organisatiecoach**

Een *organisatiecoach* is een coach, wiens klant een organisatie is; d.w.z. meerdere mensen die met elkaar (moeten) samenwerken (*gezamenlijk* eigenaarschap) vanuit een *gezamenlijke* doelstelling en een *gezamenlijk* resultaat moeten behalen. De organisatiecoach focust zich op collectieve leerprocessen binnen de organisatie en de onderlinge samenhang en van de organisatie als totaalsysteem vanuit organisatievragen in relatie tot de verwachting.

## **2. Beroepsprofiel Organisatie coach en de erbij behorende kerntaken**

### **Inleiding**

Voor de helderheid besteden we eerst aandacht aan het verschil tussen opleidings- en beroepsprofiel en vervolgens worden de taken en de resultaten van organisatiecoaching aangegeven.

### **2.1. Algemeen**

#### **Het verschil tussen opleidings- en beroepsprofiel**

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen een *opleidingsprofiel* en een *beroepsprofiel*.

Een *beroepsprofiel* kan worden opgetekend vanuit de klantvraag en vanuit professionele maatstaf.

Een beroepsprofiel wordt opgesteld door gemandateerde vertegenwoordigers van de beroepsgroep.

Samen geven ze de kwalificaties voor het beroepskader *professioneel organisatiecoach* weer. Daarbij is het profiel onderscheidend van andere aanpalende beroepen zoals teamcoach, maar ook organisatiesupervisor, organisatieadviseur, organisatie-ontwikkelaar, consulent, in company-trainer.

#### **Wat is een opleidingsprofiel?**

Systematische beschrijvingen in het hoger beroepsonderwijs van de startpositie van een beginnend beroepsbeoefenaar op de arbeidsmarkt en in de samenleving na afronding van een bepaalde opleiding.

Vanuit de visie van een opleiding kunnen de competenties op diverse manieren worden aangetoond. Het in detail invullen en aantonen van competenties behoort bij een opleidingsprofiel. De adviescommissie is van mening dat de StiR zich moet focussen op het *beroepsprofiel* van de organisatiecoach, en het aangeven van de *kerntaken* en het daarbij behorend competentieprofiel. Vanuit het competentieprofiel worden wel criteria genoemd waar opleidingen minimaal aan moeten voldoen, willen ze voor STIR- registratie opleiding/ leergang erkend organisatiecoach in aanmerking komen. Zie punt 4 voor uitwerking.

### **Wat is een beroepsprofiel?**

Een beroepsprofiel geeft de essentie aan van een beroep en een omschrijving van de belangrijkste en meest voorkomende activiteiten in de beroepsuitoefening. Het beroepsprofiel bevat een gestructureerde verzameling uitspraken over: de essentie van een beroep of groep van beroepen; de centrale beroepsactiviteiten; de taken en handelingen die als regel in de uitoefening van het beroep voorkomen; de mate van verantwoordelijkheid, complexiteit en transfer.

In het beroepsprofiel moet voldoende breedte tot uitdrukking komen. Dat wil zeggen: duurzaamheid, in meerdere bedrijven uit te voeren en in meerdere functies uit te oefenen.. Beroepsprofielen (of andere gelegitimeerde documenten) liggen ten grondslag aan de kwalificaties.

In een **beroepsprofiel** wordt beschreven wat een ervaren beroepskracht doet en zal moeten doen in het licht van nieuwe ontwikkelingen en verwachtingen. Beroepsprofielen zijn ingedeeld in *vaardigheden*, waarover een ervaren beroepskracht moet beschikken en in ondersteunende *kennis en beroepshoudingen*.

Een competentieprofiel is een uitwerking van het beroepsprofiel en haar kerntaken om het resultaat bij klantsysteem te bewerkstellen. Een competentieprofiel geeft aan wat het beroepsprofiel onderscheidend maakt tov andere beroepsprofielen

## **2.2. Beroepsprofiel Organisatiecoach en kerntaken, vanuit beroepscontext en beroepsrollen:**

Bij organisatiecoaching is de schaal groter dan bij individuele- of teamcoaching. De organisatiecoach richt zijn begeleiding expliciet op de organisatie als geheel. Hierbij gaat het om het faciliteren van collectieve betekenisgeving, collectief leren en veranderen, in relatie tot visie, missie en strategie van de organisatie als geheel. De organisatiecoach is in staat om collectieve leerprocessen op afdelings- en organisatieniveau te faciliteren, waarin er sprake kan zijn van verschillende belangen en wisselende aanwezigheid en afwezigheid van een deel van de belanghebbenden. Van belang in de beroepsrol is het faciliteren van bottom-up leerprocessen in een verscheidenheid aan organisatiecontexten.

De organisatiecoach kan de context van de gehele organisatie – binnen de bredere maatschappelijke- en economische ontwikkelingen - bij de organisatiecoaching betrekken. Hij is gericht op optimale

afstemming tussen context, organisatie en het leerklimaat van de organisatie en de interne en externe belanghebbenden.

Essentieel voor de organisatiecoach is dat de vraag van de organisatie c.q. de opdrachtgever leidend is, en dat het proces van organisatiecoaching tot afgesproken resultaten leidt. Gaandeweg het traject wordt vaak helder wat die beoogde resultaten precies zijn en wat er te leren valt in de verschillende geledingen van de organisatie. De organisatiecoach bewaakt dat er condities zijn voor reflectie, interactie en experimenteren waardoor leren mogelijk wordt. Uiteindelijk beoogt de organisatiecoach het leervermogen van de organisatie als geheel te vergroten.

De organisatiecoach laat het eigenaarschap voor ontwikkeling en verandering bij de organisatie. Vertrekpunt voor de organisatiecoach is dat de organisatie zelf verantwoordelijk is voor de doelen die zij voor zichzelf stelt en voor de wijze waarop zij daaraan werkt. Het gaat erom dat de organisatie (steeds meer) zelf in staat is om problemen te herkennen en op te lossen. En indien nodig ook zichzelf te vernieuwen binnen een zich snel veranderende omgeving.

Op organisatieniveau kan de organisatiecoach op verschillende niveaus binnen een organisatie als gesprekspartner optreden en de interactie zodanig vorm geven dat er collectieve gespreksruimte ontstaat.

De organisatiecoach is in staat om methodisch vorm te geven aan een organisatiecoachtraject en kan dit in afstemming met klant en context vormgeven. Het beroepsmatige handelen is theoretisch onderbouwd. De organisatiecoach kan aan de eigen professionalisering zelfsturing en vorm en richting geven.

Dit betekent dat een organisatie coach – naast een inhoudelijke rol – ook een regisserende rol kan innemen, bijvoorbeeld door als hoofdaannemer een opdracht aan te nemen en de opdracht met meerdere coaches uit te voeren. In dat geval is de OC niet alleen de coach, maar ook hiërarchisch leidinggevend (regisseur). Het zou zelfs kunnen betekenen dat de OC ervoor kiest om geen inhoudelijke rol te vervullen, maar als “supervisor” te functioneren.

### **2.3. Kerntaken**

Om aan de vraag van de markt te voldoen vanuit de visie op coachen waarbij collectieve leerprocessen centraal staan zijn de kerntaken van een organisatie coach:

1. het begeleiden en het faciliteren van collectieve leerprocessen binnen een organisatiecontext. Dit begeleiden heeft een procesmatig karakter en is gericht op het faciliteren van bottom-up leerprocessen binnen organisaties.

2. Het plaatsen en met elkaar verbinden van collectieve leerprocessen gericht op vraagstukken die spelen op het interactionele en intermenselijke vlak binnen de organisatiecontext in een grotere organisatiedynamiek.
3. op een resultaatgerichte manier aansluiten bij de organisatiecoachvraag
4. het resultaat van organisatiecoaching als tweeledig zien namelijk het impliceren dat de handelingsalternatieven ook daadwerkelijk tot een verbeterde performance leiden, én dat tevens het leervermogen van de organisatie zelf vergroot wordt.
5. een set van kundigheden op het gebied van gespreksvaardigheden, communicatie, contact maken met zichzelf en met de klant (die in een organisatie uit diverse betrokkenen bestaan), opbouwen, onderhouden en afbouwen van de relatie, zicht hebben op eigen vooronderstellingen en kunnen hanteren van eigen mogelijkheden en beperkingen op dit vlak.
6. methodisch vormgeven aan organisatiecoachtrajecten en in staat zijn om verantwoorde keuzes te maken voor leerinterventies en rollen.  
De organisatiecoach is in staat eigen professionele ontwikkeling vorm te geven en te reflecteren op eigen professioneel handelen.
7. De organisatiecoach is in staat tot zorgvuldig handelen en in staat zijn werkzaamheden te doordenken op vooronderstellingen en effecten; zowel maatschappelijk als ethisch. Dit betekent ook dat de organisatiecoach gericht is op ethische handelen op grond van de gedragscode van ooa, transparant is over eigen ethische dilemma's en hierop kan reflecteren.

#### **2.4. Resultaten van organisatiecoaching**

Resultaat van de bijdrage van de organisatiecoach is dat de organisatie waarin in de loop van de tijd vaste (stagnerende) patronen zijn ontwikkeld, meer effectieve feedbackmechanismen realiseert, waardoor beweging ontstaat in de gewenste richting.

Organisatieleden zijn door de bijdrage van een organisatiecoach meer in staat hun individuele en collectieve leerprocessen binnen de organisatiecontext vorm te geven. Ze zijn daarbij in staat de interne organisatie beter af te stemmen op de diverse klantvragen. Ook zijn organisatieleden beter in staat het (collectief) leren, af te stemmen gericht op het resultaat van de klant(en) daar zij leren gezamenlijk (cross organizational) het resultaat van de klant te onderzoeken.

Daarbij weten organisatieleden vanuit hun gerichtheid op zelfsturing hun zelforganiserend vermogen beter vorm te geven om netwerkorganiseren mogelijk te maken.

Het leren erkennen en hanteren van de spanningen en tegenstrijdige eisen tussen de verschillende domeinen van organiseren maakt innovatieve oplossingen mogelijk.

Samenvattend is het resultaat van een organisatie coachtraject dat vanuit de focus op collectieve leerprocessen en het vergroten cq versterken van het reflectief vermogen op eigen bijdragen erin, de leden zelf van de organisatie een interactie vinden en creëren tussen betrokkenen die handelingsbekwaamheid in relatie tot het verandervraagstuk dichterbij brengt.

### 3. Competentieprofiel Organisatiecoach

#### Inleiding

Een competentieprofiel is een uitwerking van het beroepsprofiel en haar kerntaken om het resultaat bij klantsysteem te bewerkstellen. Een competentieprofiel geeft aan wat het beroepsprofiel onderscheidend maakt tov andere beroepsprofielen

De uitwerking van het beroepsprofiel in onderstaande competenties leidt tot het profiel van een startbekwame organisatiecoach die in aanmerking komt voor registratie bij de StiR.

De uitwerking van het beroepsprofiel is opleiding overstijgend, d.w.z. iedere opleiding dient in haar opleidingsprofiel aan te geven hoe zij zich onderwijskundig verantwoordt vorm te geven aan iedere competentie. (zie laatste paragraaf over kader erkende opleidingen)

Het competentieprofiel Organisatiecoach is op de hoofdcompetenties ontleend aan het beroepsprofiel van de STIR, (kwaliteitsregister voor coaches). De specifieke deelcompetenties c.q. leerdoelen voor organisatiecoaches zijn in nauw overleg met verschillende vertegenwoordigers en experts uit het werkveld vastgesteld

#### 3.1. StiR Competenties van de (individuele-, team-, organisatie) coach

De competenties van de coach zijn voor de verschillende toepassingsdomeinen van coaching hetzelfde, echter de uitwerking op de toepassingsdomeinen zijn verschillend.

1. **Begeleiden van leerprocessen:** het kunnen faciliteren en begeleiden van (individuele en collectieve) leerprocessen binnen een organisatiecontext.
2. **Gerichtheid op de werkcontext:** coaching binnen de werk- en organisatiesetting kunnen contextualiseren (situationele variatie).
3. **Gerichtheid op resultaat:** is in staat om de coaching gericht te houden op het succesvol functioneren binnen de werkcontext in relatie met de vraagstelling (performanceverbetering).
4. **Gerichtheid op zelfsturing van werken èn leren;** gericht op het vergroten van eigenaarschap van klant/team binnen de organisatiecontext.
5. **Interactie als begeleider vormgeven:** op een contract gebaseerde samenwerking tot stand kunnen brengen en onderhouden.
6. **Professioneel werken:** met daarin twee te onderscheiden aspecten;
  - de coach kan methodisch handelen
  - de coach kan zelfstandig eigen professionele ontwikkeling vormgeven.
7. **Ethiek:** De coach is in staat ethisch te handelen zowel naar de cliënt als opdrachtgever als collega's.

### 3.2. Uitwerking Competentieprofiel per deelcompetentie

Hieronder volgt de uitwerking op basis van deelcompetenties van het competentieprofiel *Organisatiecoach*

#### **Competentie 1: Begeleiden van leerprocessen: het kunnen faciliteren en begeleiden van collectieve leerprocessen binnen een organisatiecontext.**

*Kerntaak: het begeleiden en het faciliteren van collectieve leerprocessen binnen een organisatiecontext. Dit begeleiden heeft een procesmatig karakter en is gericht op het faciliteren van bottom-up leerprocessen binnen organisaties.*

##### 1.1. *De organisatiecoach kan een krachtige leeromgeving scheppen.*

Het collectief leren is gericht op een bepaald (organisatie)resultaat. De organisatiecoach heeft inzicht in wat er nodig is om medewerkers/het klantsysteem een bepaald (organisatie)resultaat te laten bereiken, kan daar (stappen voor) een ontwikkeltraject voor ontwerpen c.q. leerinterventies bij bedenken, kan waar nodig hulpconstructies aanreiken ('scaffolding'-hulpsteigers die later weer weg kunnen), kan waar nodig versnellen of vertragen door leerinterventies, en blijft met regelmaat gaandeweg de ontwikkelroute evalueren, bijstellen en de voortgang monitoren in de richting van het beoogde resultaat.

##### 1.2. *Kunnen omgaan met diversiteit naar klanten*

De organisatiecoach kan bij dat ontwerpen van een passende leeromgeving variëren naargelang het klantsysteem/de organisatie. Hij kan de bijzonderheden, grenzen en mogelijkheden van medewerkers herkennen en daarop als organisatiecoach zijn interventies afstemmen. Een organisatiecoach kan verschillen binnen de organisatie hanteren en verschillen tussen organisaties. Hij onderkent ook de eigen beperkingen daarin.

##### 1.3. *Kunnen faseren in het leerproces*

De organisatiecoach kan variëren naar gelang de fase van het organisatie coachproces (begin, midden, eind). Die fasering geldt voor het organisatiecoachingstraject als geheel zowel als per afzonderlijke bijeenkomst. Een onderdeel daarvan is structureren van het leerproces in werkbare delen, zoals het maken van een keuze welke stappen het beste als eerste gedaan kunnen worden om binnen een bepaalde termijn resultaat te behalen. Ook is steeds het structureren van tijd aan de orde, zoals timing van wanneer een volgende bijeenkomst plaats kan vinden.

##### 1.4. *Het stimuleren van het leerklimaat van de organisatie en medewerkers*

De organisatiecoach kan het leerklimaat van de organisatie en haar medewerkers tot ontwikkeling brengen in de context van de organisatievraagstukken en -veranderingen. Hij kan leerervaringen expliciet maken en inbedden binnen de organisatie. Onderdeel hiervan is dat de organisatiecoach reflecteert op de voortgang en ontwikkeling van het leerproces binnen het



veranderingstraject en daarop feedback geeft, om de bewustwording over het leerklimaat van de organisatie te vergroten.

**Competentie 2: Gerichtheid op de werkcontext: organisatiecoaching binnen de werk- en organisatiesetting kunnen contextualiseren (situationele variatie).**

*De kerntaak van de organisatiecoach is collectieve leerprocessen gericht op vraagstukken die spelen op het interactionele en intermenselijke vlak binnen de organisatiecontext in een grotere organisatiedynamiek te plaatsen en met elkaar te verbinden.*

*2.1 De organisatiecoach nodigt de klant/het klantsysteem uit om de leervraag te plaatsen binnen de organisatiedoelstellingen, organisatiecultuur, klanten van de organisatie, ontwikkelingen binnen de organisatie en de omgeving.*

De organisatie coach stimuleert een integrale kijk van belanghebbenden binnen de organisatiecontext. De organisatiecoach bedenkt bijvoorbeeld tussentijdse opdrachten om in de concrete organisatie uit te voeren, betreft organisatiebeleid en randvoorwaarden bij de organisatiecoaching en stimuleert de mogelijkheden om het resultaat van organisatiecoaching ook in de organisatiecontext te consolideren en verder door te ontwikkelen.

*2.2. De organisatiecoach is in staat organisatiemechanismen en –patronen op micro, meso en macroniveau te analyseren en deze met elkaar in verband te brengen*

De organisatiecoach heeft het vermogen om expliciet relatie te leggen tussen strategie, doelstellingen, ontwerp en inrichting van de organisatie en vraagstukken die ‘onder de waterlijn ‘ spelen op intermenselijk, interactioneel en cultureel vlak van de organisatie. De organisatiecoach kan een analyse maken van de organisatiedynamiek en is in staat verschillende methodieken toe te passen om daadwerkelijk collectief leren gestalte te geven, waarbij de belanghebbenden geen te veranderen object zijn, maar medeontwerpers van organisatieveranderingen en leerprocessen.

*2.3 De organisatiecoach realiseert duurzame organisatieverandering door het mede vormgeven van organisatievisie en –doelen en het inbedden van zijn begeleiding binnen deze visie/doelen.*

De organisatiecoach is in staat om mede vorm te geven aan de visie en doelen van de organisatie en kan zijn interventies daarop aanpassen. Hij kan het leerproces relateren aan de strategie, doelstellingen, ontwerp en inrichting van de organisatie enerzijds en de vraagstukken intermenselijke en culturele aspecten die spelen in de verandering.

*2.4. De organisatiecoach kan actief zijn op diverse niveaus en onderdelen van de organisatie*

Hij kan t.b.v. het leerproces verbanden leggen tussen de verschillende organisatieniveaus (individueel, groep en organisatie) en de verschillende onderdelen van de organisatie en op deze niveaus interveniëren als dat nodig is.

**Competentie 3: Gerichtheid op resultaat: de organisatiecoach is in staat om de organisatiecoaching gericht te houden op het succesvol functioneren in relatie met de vraagstelling (performanceverbetering).**

*Kerntaak van de organisatiecoach is op een resultaatgerichte manier kunnen aansluiten bij de organisatiecoachvraag*

**3.1. Resultaatgerichtheid in relatie met de organisatie**

De organisatiecoach is in staat waar nodig gerichtheid op het gewenste resultaat in de aandacht te brengen en te houden. Het resultaat dat in organisatiecoaching wordt nagestreefd kan worden omschreven als het zelfstandig bereiken van de gewenste resultaten. Het resultaat is dus altijd iets dat door de organisatie/de organisatieleden bereikt dient te worden, maar de organisatiecoach weet wegen voor te stellen om gericht aan dat beoogde resultaat te werken. De organisatiecoach kan wensen werkbaar maken en teleurstellingen tijdens het werken functioneel maken.

**Competentie 4. Gerichtheid op zelfsturing van werken en leren; gericht op het vergroten van eigenaarschap en het leervermogen van klant/team/organisatie.**

*Kerntaak: Resultaat van organisatiecoaching impliceert dat de handelingsalternatieven ook daadwerkelijk tot een verbeterde performance leiden, maar ook dat het leervermogen van de organisatie zelf vergroot wordt.*

**4.1. Resultaatgerichtheid m.b.t. leren:**

De organisatiecoach richt zijn bijdrage op meerdere van elkaar verschillende resultaten. Resultaat van organisatiecoaching impliceert dat handelingsalternatieven ook daadwerkelijk in praktijk kunnen worden gebracht (performanceverbetering), dat er ruimte is voor het nemen van verantwoordelijkheid voor beslissingen. In het verlengde daarvan ligt het resultaat dat de organisatie (of onderdelen daarvan) ook zelfstandig van de eigen werkervaringen kan leren: zelfsturend leren. En uiteindelijk dat de organisatie zoveel mogelijk zelf de verantwoording (eigenaarschap) neemt voor doorgaand leren na afloop van de organisatiecoaching.

**4.2. Eigenaarschap creëren bij medewerkers/ organisatieleden van de organisatie**

De organisatiecoach is een betrokken buitenstaander bij de organisatie. Hij streeft ernaar om eigenaarschap (verantwoordelijkheid en betrokkenheid) voor de verandering steeds te beleggen en te creëren bij de leden van de organisatie. Steeds realiseert hij daarbij zijn eigen bijdrage in co-makership met de leden van de organisatie, bijvoorbeeld bij het formuleren van de leervraag en het vaststellen van de doelen van de verandering.

**Competentie 5. Interactie als begeleider vormgeven: op een contract gebaseerde samenwerking tot stand kunnen brengen en onderhouden.**

*Kerntaak van de organisatiecoach: Het gaat hier om een set van kundigheden op het gebied van gespreksvaardigheden, communicatie, contact maken met zichzelf en met de klant, opbouwen, onderhouden en afbouwen van de relatie, zicht hebben op eigen vooronderstellingen en kunnen hanteren van eigen mogelijkheden en beperkingen op dit vlak.*

**5.1. Interactie als begeleider vorm kunnen geven:**

De organisatiecoach onderzoekt en stimuleert waar nodig het commitment van de medewerkers en opdrachtgevers om aan hetgeen in het contract is afgesproken te werken. De organisatiecoach schept voor die samenwerking de sfeer (waar nodig volgend, leidend, empathisch of confronterend), een heldere wederzijdse taakverdeling tussen organisatiecoach en opdrachtgever/ medewerkers, en zorgt voor een passende omgeving om aan de beoogde doelen te kunnen werken. Waar nodig kan de organisatiecoach hetgeen er in het hier-en-nu van een bijeenkomst gebeurt benutten om de organisatiecoachingvraag te actualiseren, bijvoorbeeld door middel van metacommunicatie.

**5.2. De organisatiecoach kan op coach- en organisatiegebied op verschillende niveaus gesprekspartner zijn van een brede diversiteit aan belanghebbenden (beroepsgenoten, opdrachtgevers, directies en management, cliëntsystemen met diverse maatschappelijke achtergronden), en kan daarbij uiteenlopende rollen en posities onderscheiden en hanteerbaar maken.**

De organisatiecoach kan zich verhouden met verschillende posities, rollen, opdrachtgevers en werknemers, managers en cliënten van een organisatie

De kwaliteit van de interactie in het organisatiesysteem vormt een cruciaal aangrijpingspunt voor het welslagen van de duurzame organisatieverandering. Dit betekent ook dat de organisatiecoach 'lastige' vragen op tafel kan leggen en machtsmechanismen binnen het organisatiesysteem kan bespreken als onderdeel van organisatiecoaching. Hij kan zijn houding en communicatie daarbij afstemmen met zijn gesprekspartner zodat gezamenlijk onderzoek mogelijk wordt en een dialoog tot stand kan komen, bijvoorbeeld over gehanteerde vooronderstellingen. Daarbij kan de organisatiecoach meervoudige partijdigheid betrachten. De organisatiecoach vindt aansluiting bij de betekenisgeving van de deelnemers en weet door bewustwording van patronen in de interactie de organisatieleden tot ander gedrag te stimuleren.

**Competentie 6. Professioneel werken met daarin twee te onderscheiden aspecten;**

- **De organisatiecoach kan methodisch handelen**
- **de organisatiecoach kan zelfstandig eigen professionele ontwikkeling vormgeven**

*De kerntaak van de organisatiecoach: methodisch vormgeven aan organisatiecoachtrajecten en in staat zijn om verantwoorde keuzes te maken voor leerinterventies en rollen.*

*De organisatiecoach is staat eigen professionele ontwikkeling vorm te geven en te reflecteren op eigen professioneel handelen.*

#### *6.1. Methodisch kunnen werken.*

Methodisch werken kan worden opgevat als 'niet zomaar' wat doen. De organisatiecoach kan de verschillende aspecten zoals die in het profiel naar voren komen allemaal behartigen op een zodanig samenhangende wijze dat er voor de het kantsysteem een werkzaam/leerzaam geheel ontstaat.

De organisatiecoach is in staat tot methodisch overstijgend handelen, en kan op grond van contextuele variabelen zelfstandig een organisatiecoachtraject ontwerpen en implementeren.

Hij kan daarbij de door hem gemaakte keuzen beargumenteren. De organisatiecoach kan organisatiecoach- en situationele configuraties van elkaar onderscheiden en overstijgen.

De organisatiecoach heeft kennis van uiteenlopende opvattingen over begeleiden, en van bereik, mogelijkheden en beperkingen van verschillende begeleidingsvormen. Hij is in staat om de toepassingsmogelijkheden ervan in verschillende organisatorische en maatschappelijke contexten te herkennen en op basis van argumenten te kiezen voor een begeleidingsvorm die past.

#### *6.2 Verantwoorde keuzes maken voor interventies en rollen.*

De organisatiecoach beschikt over een palet aan leerinterventies die hij kan afstemmen op de veranderbehoefte van de organisatie. De interventies die de organisatiecoach inzet stemt hij af op wat de organisatie en haar medewerkers nodig hebben om een verandering te realiseren waarbij hij openheid houdt voor dat wat zich tijdens het veranderingsproces aandient. Hij stemt zijn rol steeds af op de veranderbehoefte en is transparant over de keuze van zijn rollen.

#### *6.3. Zelfstandig de eigen professionele ontwikkeling als organisatiecoach vorm kunnen geven.*

Eigen aan professionals - als onderdeel van methodisch werken - is dat zij voortdurend bezig zijn te zoeken naar manieren om hun handelen te verbeteren. De organisatiecoach is in staat een reële zelfbeoordeling te maken, kan de eigen beperkingen aangeven om bepaalde coachingstrajecten aan te gaan (bijv. bij bepaalde organisaties), is in staat om keuzes te maken omtrent de eigen ontwikkelpunten, daar een ontwikkelweg voor te ontwerpen en ook daadwerkelijk verbeteracties te ondernemen.

#### *6.4 In staat tot zelfsturing en reflectie op eigen professioneel handelen en effecten daarvan.*

De organisatiecoach is in staat zelfstandig te (blijven) leren van de (eigen) praktijk, zoals blijkt uit het vermogen tot benchmarking, en tot het onderhouden, verdiepen en vernieuwen van intercollegiale contacten; o.a. in de vorm van collegiale consultatie en intervisie.

**Competentie 7. Ethiek: De coach is gericht op ethisch handelen zowel naar de klant/klantsysteem als opdrachtgever als collega's.**

*Kerntaak: De organisatiecoach is in staat tot zorgvuldig handelen en in staat zijn werkzaamheden te doordenken op vooronderstellingen en effecten; zowel maatschappelijk als ethisch.*

**7.1. Ethisch reflecteren, oordelen en handelen:**

De organisatiecoach is bereid en in staat om zijn eigen intenties te onderzoeken en in staat om waar nodig gemaakte keuzes en interventies duidelijk te maken en te verantwoorden. Dit vereist het vermogen tot expliciteren van eigen handelen en erop kunnen reflecteren. De organisatiecoach kan variëren -in taal/referentiekader- naargelang zijn gesprekspartner en ander belanghebbenden. Naar de medewerkers zodat deze de kans krijgen zo optimaal mogelijk mee te sturen op inhoud en vormgeving van het organisatiecoaching traject. Maar ook naar opdrachtgevers, en naar collega's/het 'forum van professionals'. Dit impliceert dat hij een professioneel 'verhaal' kan vertellen over wat hij doet en laat. Het betekent ook dat hij het eigen doen en laten kan verantwoorden met als maatstaf niet alleen de eigen persoonlijke normen, maar ook beroepsnormen, ethische codes, wetten etc.

De organisatiecoach laat zich niet inzetten voor persoonlijke/eenzijdige belangen van bijvoorbeeld het management, maar weegt naast de belangen van verschillende betrokkenen –ook maatschappelijke belangen- mee. De organisatiecoach weet ook wat de grenzen van zijn deskundigheid zijn. De organisatiecoach is in staat om op grond van gefundeerde argumentaties ethische oordelen te formuleren over (de inzet van) organisatiecoachpraktijken.

Onderschrijft de Herziening Gedragscode organisatieadvies en de ICF Gedragscode

#### 4. Criteria voor opleidingen C.O, erkend door STiR

##### *Inleiding*

Vanuit de visie van een opleiding kunnen de competenties op diverse manieren worden aangetoond. Het in detail invullen en aantonen van competenties behoort bij een opleidingsprofiel. De adviescommissie is van mening dat de StiR zich moet focussen op het *beroepsprofiel* van de organisatiecoach, en het aangeven van de *kerntaken* en het daarbij behorend competentieprofiel. Vanuit het competentieprofiel worden wel criteria genoemd waar opleidingen minimaal aan moeten voldoen, willen ze voor STiR- registratie opleiding/ leergang erkend organisatiecoach in aanmerking komen

##### *Criteria van minimale eisen voor een opleiding O.C.:*

Uitgaande van bovenstaande beroeps- en competentieprofiel Organisatiecoach betekent dit voor de deelnemer dat HBO-werk en denkniveau vereist is (diploma, of werkgeversverklaring)

En dat de opleiding aan PHBO normen moet voldoen

Dat betekent minimaal 100 contacturen

Bijbehorende literatuur die het verantwoord handelen ondersteunen

Onbegeleide Intervisie hoort niet bij de contacturen, supervisiemomenten wel

Praktijkervaring is belangrijk, zowel diversiteit als in aantal contactmomenten. Vaak meer dan tijdens de opleiding opgebouwd kan worden . Dit betekent o.i. voor de vereiste praktijkervaring: totaal 120 uur, waarvan tijdens de opleiding minimaal 2 organisaties begeleid moeten zijn als organisatiecoach. Daarvan kan 40 uur praktijkervaring 'in de lead' zijn, dit wil zeggen, verantwoord met eindwerkstuk of videobeelden, en 20 uur meelopen met een ander (niet -in-de lead-zijn maar wel ondersteunend aan de lead).

Bij succesvolle afronding van de opleiding kan de deelnemer met het instituutscertificaat bij StiR haar StiR registratie aangeven. De overige praktijken (80 uur in the lead, 40 uur (co-begeleider) begeleiden), zullen in de twee jaar daarop volbracht moeten worden. Na twee jaar vindt de eerste herregistratie plaats, waarbij de Organisatiecoach dit moet kunnen aantonen. De volgende herregistratieperiode zal na goedkeuring daarna aanvangen voor een periode van 5 jaar.