

Samenvatting Ronde Tafel 9 juni 2026

Snijvlakken tussen coaching en verandermanagement – wat zijn de overeenkomsten en verschillen?

Introductie commissie Begeleidingskunde

Eind 2023 is de Commissie Begeleidingskunde opgericht. Het doel van de commissie is om een brede visie te verkrijgen op marktinvloeden en thema's, die van invloed kunnen zijn op het vakgebied coaching. De commissie streeft ernaar om marktinvloeden vanuit een breed perspectief te benaderen, dat wil zeggen, vanuit 'Begeleidingskunde'. Met het brede perspectief kan NOBCO een visie innemen over de trends en ontwikkelingen op deze markt, waarmee de commissie actief bijdraagt aan de professionalisering van NOBCO en het coachvak. Bovendien willen we met onze bijeenkomsten de aangesloten coaches inspireren door vanuit een breder perspectief naar hun eigen coachpraktijk te kijken.

'Begeleidingskunde is het vakmanschap (kunst & kunde) van het professioneel begeleiden van individuen, teams en organisaties op leer- en ontwikkelingsvragen.'

Bij verkenning van de verschillende beroepsgroepen waar begeleidingskunde - buiten coaching – een rol speelt definieerden we 4 interessante thema's om verder te verkennen nl. hoe verhoudt begeleidingskunde zich tot

- hrm / management / leiderschap
- ggz / therapeut/ gezondheidszorg
- onderwijs / docent / trainer
- consultancy / verandermanager / organisatieontwikkelaar

In voorgaande ronde tafel bijeenkomsten hebben we het snijvlak met hrm en met het vak van trainer verkend. Vandaag vervolgen we onze verkenning met de verandermanager.



Een combinatie van verandermanagement en coachen als vak, waar zit de Synergie?

Tijdens het wetenschappelijk symposium in november 2025 bleek voor velen van ons het coachen een kleiner onderdeel te zijn van een 'bredere begeleidingskundige praktijk'. Eén van de combinaties die daarin vaker voorkomt is die van verandermanager & coach.

Met onze gastexpert Maurice Noordhoff (Parell) gingen we in deze ronde tafel op zoek naar de verschillen, de overeenkomsten en de synergie tussen het vak 'verandermanager' en 'coach'.

We onderzochten het antwoord op de vraag 'wat is verandermanagement?' 'en wat zijn de overeenkomsten en verschillen met coaching?' Dat deden we aan de hand van twee stellingen:

Stelling 1: 'Een verandermanager lost het probleem op, een coach niet.'

Stelling 2: 'Een coach gaat de diepte in, een verandermanager niet.'

Er zat een breed palet aan professionals in de zaal, zowel met ervaring in coachen als het veranderen en begeleiden van organisaties.

Wat viel op?

Verandermanagement is een divers vak met veel verschillende interpretaties

In het werkveld wordt verandermanagement op verschillende manieren opgepakt. Maurice presenteerde ons zijn blik die meer gestoeld is op de school van organisatieontwikkeling. In die aanpak is de verandermanager een begeleider en coach van het bestuur of management dat de verandering zelf uitvoert en zelfstandig verder gaat. De raakvlakken in deze methode met coaching zijn best groot. Uit ervaring van zowel Maurice als de groep volgde de schatting dat zo'n 10 tot 20 % van de veranderingen op deze manier wordt begeleid. In andere gevallen is de verandermanager eerder uitvoerder van de verandering. Wat een verandermanager in ieder geval doet is het proces sturen en de interventies bepalen,

Verandermanagement is organisatieontwikkeling (1^e, 2^e en 3^e orde veranderingen)

Organisatieveranderingen zijn vaak derde orde veranderingen waarbij principes, opvattingen en waarden ter discussie komen te staan en veranderen. Dit in tegenstelling tot veranderingen van de tweede orde (verandering van inzichten) of eerste orde (verandering van regels en gedrag). 3^e orde veranderingen kunnen niet van buitenaf worden opgelegd en vragen dus een coachende benadering waarbij de werkelijke verandering van binnenuit tot stand komt. Dat maakt dat steeds vaker een coachende in plaats van sturende benadering in organisatieverandering noodzakelijk is.

'Een verandermanager lost het probleem dus ook niet zelf op'

Waar liggen de raakvlakken?

Zowel coaches als veranderaars krijgen van hun cliënt wel vaak de vraag om het probleem op te lossen. In beide gevallen is de kunst om dat niet te doen en in plaats daarvan de cliënt (individu, groep of organisatie) te helpen zichzelf te helpen.

Hoe je het ook wendt of keert, organisaties veranderen niet, individuen veranderen. Dat betekent dus ook dat een derde orde verandering in de organisatie alleen tot stand komt uit derde orde verandering van de mensen in die organisatie, en dat vraagt om coaching.

Waar een duidelijk verschil ligt is dat een verandermanager wanneer dat nodig is (en zeker bij 1^e orde veranderingen) een - niet altijd even vrijblijvend - advies geeft aan zijn cliënt. De coach is daarmee op zijn minst een stuk terughoudender en laat altijd de keuze bij de cliënt om daar wel of

niet iets mee te doen. Met andere woorden, een coach wordt nooit directief, een verandermanager wel als de situatie daar om vraagt. Je hebt in beide gevallen een inspanningsverplichting, geen resultaatverplichting.

Hoe zit het dan met diepgang?

Een verandermanager zal niet altijd de individuele diepte opzoeken met mensen in een team, daar is niet altijd een voldoende veilige plek voor. Waar een verandermanager wel de diepte in gaat is op interactiepatronen binnen een team of organisatie. In dat opzicht is er sprake van een ander soort diepgang en ligt er daarmee een grens bij de individuele diepgang die meer gepast is in een één op één coaching setting.

Waar zien we de synergie tussen verandermanagement en coachen?

- In beide gevallen ben je bezig met het helpen van een individu en/of organisatie(onderdeel)
- Wat vooral naar voren komt in beide gevallen is goed contracteren: duidelijke afspraken maken over waar je loyaliteit ligt, welk doel nagestreefd wordt en welke middelen daarvoor worden ingezet.
- Het meten van voortgang is ook in verandermanagement belangrijk, net als bij coaching. Een belangrijk inzicht is wellicht in beide gevallen dat dit voldoende aandacht hoort te krijgen.
- In beide vakgebieden is het belangrijk een deel van de oplossing te blijven en niet (onbedoeld en/of onbewust) onderdeel van het probleem te worden.

Welke vraag of inzicht neem je voor jezelf mee naar huis?

- Hoe kan ik in mijn werk weer meer met het begeleiden van organisaties doen?
- Contracteren en goede afspraken maken is belangrijker dan de vraag welke rol ik nu vervul.
- Zowel bij coaching als bij verandermanagement gaat het over kunst én kunde.
- Het is belangrijk om ook bij coaching het doel te blijven dienen
- Dit soort bijeenkomsten helpt bij het ontdekken van mijn blinde vlekken

