

■ Ria van Dinteren

Interview met Yvonne Burger

# De coach als veranderaar van de toekomst

**Veranderingen worden niet langer door een adviseur of coach geïnitieerd, maar steeds vaker door organisaties zelf opgelost. De ondersteuningsvraag is daardoor anders dan voorheen. Yvonne Burger is hoogleraar aan de VU en begeleidt daar een academische opleiding tot coach. Ze doet onderzoek, maar staat zelf nog middenin de praktijk en weet hoe de rol van coach eruitziet bij organisaties in verandering. De belangrijkste vragen aan haar zijn wat een coach bijdraagt aan veranderingen in de organisatie en welke elementen een rol spelen als we als organisatie of als mens willen veranderen? In dit artikel beantwoordt ze deze twee vragen.**

## **Wat merk jij van de veranderingen in organisaties?**

“Bij het individu zie ik een toegenomen vraag op het gebied van coaching in relatie tot verandering. En de vraag komt van de mensen zelf. Het is steeds normaler om gebruik te maken van een externe blik. Kwam de coach vroeger vooral op afroep van de manager, die een medewerker had die gecoacht moest worden, nu zien we dat de coach meer preventief wordt ingezet voor de manager zelf. We zijn dus als coach een organisatielaag opgeschoven naar het management en dat maakt dat coaching een volwassen uitstraling heeft gekregen (zie kader). Al met al lijkt individuele coaching een plaats te hebben

veroverd die past bij de steeds groter wordende individualisering van de maatschappij. Want waarom zou je naar een opleiding of training gaan die maar veertig procent een fit heeft, als je in plaats daarvan individueel maatwerk kunt ontvangen in de vorm van coaching? De invloed van een veranderende medewerker kan doorwerken in de hele organisatie, omdat de medewerker ander gedrag gaat vertonen en daar mensen mee beïnvloedt. Ik zie dus een belangrijke rol weggelegd voor het individu als het gaat om een organisatie in verandering.”

## **Kunnen organisaties veranderen?**

“Als organisatie is het helemaal lastig. Uiteindelijk zijn het de mensen in de organisatie



**Yvonne Burger** is als deeltijdhogleraar aan de VU verantwoordelijk voor het Center for Executive Coaching, Faculteit Economische Wetenschappen & Bedrijfskunde. Ook werkt zij als zelfstandig organisatieadviseur en executive coach. Zij werkt in organisaties aan individuele, team- en organisatieontwikkeling. In haar advieswerk staat een aantal kernwaarden centraal, namelijk: respect, compassie, openheid, dienstbaarheid, gelijkwaardigheid en ontwikkeling. Ze is lid van de redactieraad van het Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties.

die samen kunnen zorgen voor een verandering, als het echt nodig blijkt te zijn. Ontwikkelen is sowieso het woord dat ik liever gebruik dan veranderen. Dat heeft minder lading dan veranderen. Ontwikkelen kunnen we altijd en ik zie mooie ontwikkeltrajecten in organisaties. Er is ruimte ontstaan voor verschillende manieren van ondersteuning, bijvoorbeeld door een coach maar ook door de eigen leidinggevende. Je ziet ondersteuning in de vorm van individuele

coaching, waarbij de kernvraag is 'leer mij het zelf oplossen'. Of teamcoaching, waarbij teams begeleiding krijgen om zelfstandig vraagstukken op te lossen tot managementcoaching. De kern van de wijziging in organisaties is dat er steeds gebruik wordt gemaakt van wat er al is. Ook als het gaat om een onderwerp als verandering, waar vroeger hele (externe)adviesteams aan te pas kwamen."

### Hoe ziet de rol van de coach eruit?

"Het is belangrijk dat de coach echt de opdrachtgever coacht. Hij of zij bepaalt mede het succes van de verandering. Samen met anderen bouwen is de tweede factor. Wil je echt een verandering in de organisatie dan is co-creëren (adviseur en leidinggevende) vereist. Voor het draagvlak, maar ook omdat de leidinggevende altijd heel veel invloed heeft op gedrag in zijn organisatie.

Coaching zoals ik het zie is altijd redelijk diepgaand, het is specifiek en speelt zich af in de context van het werk. In verschillende contexten zijn mensen andere personen. Jij bent ook iemand anders op de sportclub dan op je werk. Dat maakt dat de persoon in de werkcontext zien opereren essentieel is. Daar moet immers de verandering plaats vinden."

### Wat is voor jou belangrijk bij het coachen?

"Het plegen van interventies als coach en het bespreekbaar maken van patronen in de organisatie zijn essentiële middelen. Het bespreken van die patronen is de start van de verandering. Intensieve coaching draagt dus bijna ook altijd bij aan organisatieverandering. Soms heel direct, als het gaat om de leidinggevende en soms indirect, omdat de gedragsverandering wat minder ingrijpend en meer individueel is.

Ik had bijvoorbeeld ooit een opdrachtgever die zelf nogal emotioneel was en een vraag had over teamontwikkeling. Wat je als coach dan doet, is het effect van het gedrag van

de leidinggevende blootleggen, in relatie tot het teamfunctioneren. In feite doe je dus twee interventies: je coacht het team en de leidinggevende. Het effect van een wat rustigere leidinggevende, die minder onrust veroorzaakte in het team, was redelijk snel zichtbaar. Dan kun je als organisatie ook weer verder met ontwikkelen.

Werk je in het beschreven geval niet met de leidinggevende, dan hebben teamcoaching of individuele coaching ook weinig zin. Direct in het werk met de leidinggevende aan de slag, geeft dan het beste resultaat.”

### Managementderailment

Een slecht leider kan zijn onderneming ten gronde richten (Kok, 2012). Denk maar aan de Concordia, het cruiseschip dat door kapitein Francesco Schettino ten onder ging. Een leider die ontspoord, dat heeft desastreuze gevolgen voor veel mensen. Al langer wordt er wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de oorzaken van een dergelijke ontsporing. Naast omgevingsfactoren spelen ook persoonlijkheidsfactoren een rol.

De Amerikaanse hoogleraar Robert Hogan geldt als een specialist op het gebied van managementderailment. Hij ontwikkelde daarvoor een assessment waarmee organisaties bij de aanname van een manager kunnen bekijken waar de potentiële *derailers* zitten. Hij onderscheidt er elf:

1. Prikkelbaarheid, snel geïrriteerd en moeilijk tevreden te stellen.
2. Paranoia, wantrouwend en kans op tunnelvisie.
3. Behoedzaamheid, overdreven voorzichtig.
4. Gevoelloosheid, manager sluit zich af voor gevoelens van anderen.

5. Eigengereidheid, solistisch optreden.
6. Arrogantie, overdreven zelfvertrouwen.
7. Waaghalzerij, leider neemt onverantwoorde risico's.
8. Dominantie, leider wil aandacht, praat veel, luistert slecht.
9. Onnavolgbaarheid, niet goed te volgen voor anderen.
10. Perfectionisme, op detailniveau alles willen weten.
11. Behaagzucht, leider die bewondering wil oogsten.

Organisaties kunnen op deze manier kijken welke uitglijdende er kunnen zijn bij de managers die zij willen aannemen. Coaches en begeleiders kunnen de uitslag van het assessment gebruiken om leiders te begeleiden.

### Welke invloed heeft de leidinggevende bij een verandering?

“Ik zie wel eens dat de persoonlijkheid van de leider de verandering in de weg staat. Ooit kende ik een adviesorganisatie waar de hoogste baas bretels droeg. Het duurde niet lang of elke mannelijke adviseur droeg bretels. Wat je hier ziet, is het effect van de leidinggevende op de organisatie. Kennelijk zit na-apen in ons dna en heeft gedrag van de leidinggevende invloed op ons gedrag. Nu zijn bretels nog relatief onschuldig, maar de effecten op anderen in organisaties kunnen nog veel heftiger zijn. Dat effect kan uitermate positief zijn, denk maar aan Nelson Mandela of Steve Jobs, die bedrijven en zelfs een land tot ontwikkeling hebben gebracht. Maar het effect kan ook de hele organisatie in het ongeluk storten. Zoals bij de Concordia gebeurde door een overmoedige kapitein met een flink aantal doden tot gevolg. Kortom, de leidinggevende is erg bepalend en zal dit de komende jaren nog wel zijn. Ook al zijn er steeds meer zelfsturende teams,

in complexe overheidsorganisaties zie ik de leidinggevende nog niet zo snel verdwijnen en zijn effect op de mensen en organisatie dus ook niet. Dat betekent dat we daar als adviseur of coach ook niet omheen kunnen. We moeten de leidinggevende wel meenemen in ons traject. *Containment* of draagvlak op het hoogste niveau werkt namelijk door op de rest van de organisatie. Een leidinggevende die zijn valkuilen kent zal succesvoller zijn dan

Waar we beter in moeten worden als adviseur is luisteren en patronen bloot leggen

anderen. Wat ik vaak gebruik om dat in kaart te brengen is de zogenaamde Hoganvragenlijst en vooral die gaat over schaduwpatronen (zie kader). Daardoor krijgt de leidinggevende inzicht in zijn eigen valkuilen en kun je iemand daarin begeleiden. Immers, onze valkuilen komen onder stress bloot te liggen en bepalen dan ons gedrag. Eigen patronen zijn oké, maar leef je eigen patronen niet uit op de organisatie, is mijn devies. Deze automatismen doorbreken is uitermate belangrijk als je als coach bezig bent met veranderingen in organisaties. En dat vindt plaats op alle niveaus: organisatie, team en individu.”

#### Hoe maak je patronen bespreekbaar?

1. Ga uit van je eigen ervaring of gevoel.
2. Wat betekent dit voor de klant(gedrag)?
3. Wat betekent het voor je team?
4. Wat betekent het voor de organisatie?
5. Welke stappen helpen jou (klant) ?
6. Welke stappen helpen je team of organisatie?

#### Dus wat de leidinggevende doet, zie je terug in de organisatie?

“Ja, eigenlijk wel. Je kunt als coach veel teruggeven als het gaat om het herkennen van patronen in organisaties. Meestal voel je het al bij binnenkomst, licht ongemakkelijk, observeren ze me misschien? Of een hele creatieve energie. Elke organisatie heeft zijn eigen sfeer en dynamiek en dit vind je terug in de teams en hoe mensen met elkaar omgaan. Als begeleider kun je niet anders doen dan deze patronen bespreken en kijken waar de patronen ontwikkeling in de weg zitten. Te zorgzaam zorgt er bijvoorbeeld voor dat we te weinig scherp zijn als het gaat om feedback. Als coach ga ik heel bewust om met wat ik voel in de organisatie, want wat de organisatie met mij doet, doet ze ook met de mensen in die organisatie. Dat levert mooie gesprekken op en ik zie hierin ook echt de toegevoegde waarde van de coach of externe adviseur. Het inzicht geven in patronen is steeds vaker ook iets wat een adviseur doet. Er zijn inmiddels ook instrumenten en onderzoek die laten zien dat dit nuttig is.”

#### Het valt me op dat coaching en advies steeds door elkaar gebruikt worden. Zie je dat ook in de praktijk?

“Coach en adviseur, ik gebruik ze door elkaar heen, omdat ik zie dat elke adviseur wel coachvaardigheden moet hebben en elke coach verstand moet hebben van veranderingen in organisaties. Het is geen exclusief vakgebied meer. Advies en coaching komt steeds dichterbij elkaar. Meer onderzoek blijft echter nodig. De ‘nieuwe’ adviseur is steeds vaker iemand die ook verstand heeft van coaching op alle niveaus: organisatie, team en individu. Deze coaching vraagt om andere competenties dan die van de traditionele adviseur.”

### Cijfers over coaching (Schts 2011)

Coaching is gestart in de sport en veroverd al een aantal jaren de markt van opleiding en ontwikkeling. Inmiddels is het een vak met een geaccrediteerde masteropleiding aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Coaches zijn bij uitstek een beroepsgroep van kleine zelfstandigen. In 2013 registreerde de Kamer van Koophandel 11.474 nieuwe bedrijven in de sector 'adviesing op het gebied van management en bedrijfsvoering'. 1.940 Nieuwe bedrijven in 'bedrijfsopleiding en -training' en 2.155 op het gebied van studiebegeleiding. Die drie sectoren vormen samen op dit moment ruim 150.000 bedrijven. Een groot deel daarvan bestaat uit coaches. In het 'Tijdschrift voor Coaching' (2011) wordt het getal veertigduizend coaches genoemd in Nederland. Een deel daarvan is aangesloten bij beroepsverenigingen zoals de NOLOC en de NOBCO. Volgens het CBS zet 41 procent van de ondernemingen coaching in als ontwikkelinstrument.

In een metastudie naar de effectiviteit van coaching (Jones 2015, een uittreksel is te vinden op de website van de NOBCO) wordt aangetoond dat werkgerelateerde coaching heel effectief is. Er is een positief effect op de werkprestaties. De conclusie is dat coaching helpt om de werkprestaties en individuele vaardigheden en inzicht te vergroten.

### Wat kun je adviseurs nog meegeven voor de toekomst?

"Misschien moet de adviseur wel in de bijrol. Het is voor ons vak heel goed dat er steeds meer onderzoek wordt gedaan. Het is prettig dat er inmiddels een academische

master is, maar toch zien we aan de andere kant dat de beroepsverenigingen leden verliezen. Er zijn nogal wat aannames in ons vakgebied die niet getoetst of houdbaar zijn. Wat te denken van het laatste nieuwsbericht over de psychologische onderzoeken en de betrouwbaarheid? Bij herhaling blijkt 65 procent niet dezelfde uitkomst te hebben, dat geeft te denken. Helpen al die testen dan wel? Er gebeuren veel goede dingen in ons vak, maar we moeten wel kritisch op onszelf blijven. En vooral als adviseur onze eigen competenties blijven ontwikkelen. In de academische opleiding wordt onderzoek gedaan naar het effect van coaching. We kunnen als adviseur gegeven het feit dat de organisatie zelf steeds beter weet wat nodig is ook wat terughoudender zijn met onze adviezen. Mensen kunnen zichzelf meestal prima adviseren. Waar we beter in moeten worden als adviseur is luisteren en patronen bloot leggen. Dat betekent ook dat we inzicht moeten hebben in onze eigen patronen. Pas dan worden we echt van toegevoegde waarde en toekomstbestendig." ■

### Referenties

- Kok, B., J. Kwint & F. van Luijk. (2012). Egomanagement, 11 signalen die wijzen op het ontsporen van onze leiders. *Gids voor personeelsmanagement*, 7/8 2012, p. 25-27.
- Jones, R., & Y. Guillaume. (2015). The effectiveness of workplace coaching. *Journal of occupation and organizational psychology*. April 2015. Geraadpleegd op 3 januari van <http://www.researchgate.net/publication/275027528>.
- Schats I. (2011). 40.000 coaches in Nederland, tijd voor een shake out. *Tijdschrift voor coaching*, nr. 2 2011, p. 30-33.
- Appelo, M. (2014). *Waarom veranderen (meestal) mislukt*. Boom: Amsterdam.