

In gesprek met professor dr. Yvonne Burger

Coachen van bestuurders in hun (nieuwe) rol

Hoe kan een bestuurder zich thuis voelen in zijn functie, hoe kan hij eenzelfde thuisgevoel voor zijn mensen creëren, en hoe kan een coach daaraan bijdragen? De meeste bestuurders zijn eerst manager of teamleider geweest of hebben andere functies vervuld. Die bestuurdersrol moeten ze eerst vinden, vervolgens hebben ze die te nemen, accepteren en dan komt de volgende stap: ze moeten die rol ook maken. Het 'thuis voelen' neigt bij nader inzien eerder naar 'veilig voelen', legt Yvonne Burger uit. Zij is behalve coach ook organisatieadviseur.

Auteur: Saskia Teppema

Iemand wordt bestuurder: wat vraagt dat van iemand?

Yvonne Burger: "Een aantal dingen. Als eerste moet iemand het verschil weten en gaan voelen tussen de rol van manager en die van bestuurder. Als bestuurder is het van belang om los te kunnen laten en anderen te helpen om hun rol te pakken. Niet door het over te nemen dus. Je de kunst eigen maken om minder in de materie te duiken maar wel bewegingen op gang te brengen. Een bestuurder stapt een nieuw speelveld in waar hij te maken krijgt met de raad van toezicht of raad van commissarissen en met de ondernemingsraad. Op dit veld speelt vaak een andere dynamiek en het is belangrijk om je hierin comfortabel te gaan voelen."

Kun je én iemand persoonlijk coachen én teamcoach zijn?

"Dat kan in sommige gevallen. Als ik een team coach, geef ik tussendoor ook de leider individueel feedback en heb ik het met hem over de eigen ontwikkeling. Maar als ik met een individu werk coach ik nooit daarna het team. Dat is voor alle partijen heel ongemakkelijk. En in alle gevallen dien je als coach ook je eigen schaduwpatronen te kennen: het gevaar van je laten meesleuren in de patronen van je opdrachtgever of het team ligt zowel bij coaching als bij teamcoaching op de loer."

Waarden en vaardigheden

"Daarnaast is het nodig dat een nieuwe bestuurder zich afvraagt: Wat voor leider wil ik zijn? Welke waarden draag ik uit en hoe ga ik die voorleven? Want een ding is zeker: in de loop van de tijd neemt vanuit diverse kanten de druk toe en dan is het de kunst om op koers te blijven. Dat kan alleen als je voor jezelf je kernwaarden helder hebt, daaraan vasthoudt ook als het stormt en die ook dan blijft uitdragen. Die moet je dus concreet kunnen formuleren. Waarden zijn bijvoorbeeld zorgvuldigheid, rechtvaardigheid of transparantie."

Waarden demonstreren: hoe doe je dat als bestuurder?

"Ja, dat is iets waaraan ik in de coaching veel aandacht besteed. Ik gebruik bij een beginnend bestuurder soms de vragenlijst van Hogan (Amerikaanse assessmentmethode). Dat is een beproefde aanpak van waaruit drie dingen naar voren komen: de kern van iemands persoonlijkheid, de bestuurder komt erachter wat zijn waarden zijn, en hij wordt zich bewust van zijn dominante schaduwpatronen. En dat laatste is heel belangrijk, want onder stress – en dat ervaar je gegarandeerd als bestuurder – is het belangrijk te weten wat je neiging is. Een schaduwpatroon kan zijn dat je als vanzelf de boel over gaat nemen of

streng gaat controleren. Je moet je neigingen dus echt kennen, want juist die zitten het voorleven van je waarden in de weg.”

“Een andere belangrijke vaardigheid is de kunst van het ‘om vraagstukken heen kunnen dansen’. De kunst van niet direct te antwoorden op een vraag, maar om de ander – de leden van je managementteam of anderen in de organisatie – te leren beter te worden in wat zij doen. Dus dat betekent: de goede vragen stellen. Vragen stellen vanuit een ander perspectief. Vragen waarbij de ander wordt uitgedaagd en jij op je handen blijft zitten en dus niet zelf het antwoord geeft.”

“In mijn schaduw staat sociale dominantie op de voorgrond. Daar moet ik dus altijd op letten. Ik heb dat inzicht wel, maar ik moet mezelf altijd op tijd tot de orde roepen om niet in te grijpen als het spannend wordt!”

Hoelang duurt zo’n coachtraject voor een bestuurder bij jou?

“Dat varieert en kan ook heel snel gaan. Onlangs heb ik een traject van drie keer afgesloten met een nieuwe bestuurder. Zij was heel effectief met haar punten aan de gang gegaan en enorm bereid om te leren. Ik was er zelf door verrast hoe snel zij de dingen heeft opgepakt. Sommige cliënten komen gedurende langere tijd. Ik werk zowel met beginnende bestuurders van 35 als van 60. Soms zijn jonge mensen al heel reflectief en ambitieus, maar moeten ze nog veel leren over zichzelf en hun plek in hun ‘team van herkomst’, of wel hun gezin. Oudere starters kunnen moeite hebben met het andere speelveld waarin ze terecht komen. Dat vereist eigenlijk van iedereen een andere manier van kijken.”

Waar gaat het dan over in jullie gesprek?

“Mijn eerste advies gaat over observeren. Ik reik ze daarvoor soms een vragenlijstje aan met invalshoeken. De eerste 100 dagen gaat het over wat je ziet, wat je opvalt. Wat valt je

Door vooral vragen te stellen en te observeren, en dus op je handen zitten, kun je mensen een gevoel van ontspanning geven.

op in de strategie? En in de executie? Wat doet HR? Hoe ziet de structuur van de organisatie eruit? Hoe is de samenwerking tussen productie en marketing? En dan is het de kunst om niet direct te oordelen of er iets van te vinden. Hiermee laat je ook zien wat voor leider je wilt zijn en bent. Mensen zijn altijd heel gevoelig voor de eerste indruk en tasten af of ze zich bij de nieuwe bestuurder of CEO veilig kunnen voelen. En ook gaat ons gesprek vaak over hoe hij zich politiek verhoudt tot het nieuwe veld met stakeholders. Daarbij is afstand kunnen nemen en wijsheid zeker geboden.”

“Door vooral vragen te stellen en te observeren, en dus op je handen zitten, kun je mensen een gevoel van ontspanning geven. Want uiteraard gaat er al heel veel goed. We zijn snel geneigd om te kijken wat er niet goed gaat, maar dat is zeker in de beginfase contraproductief en zet je als bestuurder direct op onwenselijke afstand.”

Teamcoaching Hoe stel je je als coach op?

“Laat ik beginnen met te zeggen dat ik ten eerste organisatieadviseur ben. Ik zie coaching en teamcoaching als mogelijke interventies in organisatieontwikkeling. De vraag is als ik met een bestuurder praat: wat heeft hij nodig

Over Yvonne Burger...

Yvonne Burger is hoogleraar, organisatieadviseur, toezichthouder, executive (team)coach en voorzitter van het VU Center for Executive Coaching en docent in de VU Executive Master in Coaching. Zij werkt in de top van zowel de publieke als de private sector aan individuele ontwikkeling, team- en organisatieontwikkeling. In haar advieswerk staat een aantal kernwaarden centraal, namelijk: respect, compassie, openheid, dienstbaarheid, gelijkwaardigheid en ontwikkeling. www.yvonneburger.nl

en wat heeft de organisatie nodig? Soms ben ik alleen sparringpartner. Dan is dat ons contract. Ik ben dan iemand van buiten die volledig veilig is met wie hij zijn zorgen en twijfels kan delen. Het kan zijn dat hij me vervolgens vraagt om met het team te werken. Maar ik werk bijna nooit op verschillende niveaus tegelijk. Het hangt er sowieso vanaf of ik een teamcoachingsopdracht accepteer, want soms is dat niet wat er nodig is."

Wat bedoel je daarmee?

"Voor iedereen die met teams werkt is het belangrijk je vooraf heel goed te verdiepen in wat er speelt: Wat is het doel van de begeleiding? Hoe zitten betrokkenen erin? En wat is de urgentie? Er is kortom, als je met een team aan de slag gaat, eerst een diagnose nodig. Wat is hier precies aan de hand? En hoe moet dat met wie besproken worden? Een teammeeting onder mijn begeleiding is een interventie. Maar voor ik dat ga doen, vraag ik me af of dit de meest passende interventie is; wiens probleem dit is en of ik daar wel of niet bij nodig ben. Als mijn bijdrage zinvol is, praat ik vaak eerst met alle teamleden afzonderlijk. Ik contracteer per stap in het proces. Ik spreek nooit zomaar een heel traject af met een team. Ik stel mezelf tijdens zo'n proces altijd meerdere keren de vragen: Hang

ik voldoende boven deze problematiek? Kijk ik vanuit het grote geheel naar deze situatie? Wat is een volgende goede stap? Afstand nemen en rust bewaren is bij teamcoaching onvermijdelijk wil je het goede doen. Iets kan maar zo klappen als je de dynamiek niet goed inschat. Er zijn dus wel eerst onderzoekende gesprekken nodig."

Wat zijn onderzoekende gesprekken?

"Uitzoomen. Altijd breder kijken dan de problematiek die er voorligt. Als eerste: Wat is het hogere doel? Welke plannen staan er op de rol? Wie werken hierin samen? Wat is hier nu het echte onderliggende vraagstuk? Dus dat gaat weer over waarnemen, kijken zonder oordeel. Dat is voor veel mensen, vooral voor mensen die snel willen beslissen, heel lastig. Dat snap ik heel goed want dat risico loop ik ook. Daar ben ik me dus van bewust."

Zelfzorg

Ik kan me voorstellen dat zoveel informatie spanning oplevert.

"Zeker. Stress is dan ook niet weg te denken, ook bij de teamcoach. Ook iedere bestuurder, althans degenen die ik gesproken heb, heeft weleens last van stress. Stress hoort er nu eenmaal bij. Als ik dat zeg, voelen mensen dat als een opluchting en niet als iets unieks waar zij alleen mee zitten. Dus het onderwerp 'zelfzorg' is in mijn coaching heel belangrijk. Daar besteed ik apart tijd aan. Het begint met te accepteren, dat stress een deel van het werk is en dat ze daarmee moeten leren omgaan. Van de psychiater Adriaan Rengelink heb ik ooit geleerd dat bestuurders een grote tolerantie nodig hebben voor haat en angst en dat ze het vermogen moeten hebben om alleen te kunnen staan. Vooral dat alleen staan is voor veel bestuurders lastig: dat mensen je niet aardig vinden. Je moet durven tegenvallen. Je kunt het nu eenmaal niet voor iedereen goed doen."

"Een coach moet ook risico nemen door confronterende vragen te stellen, die niet direct op applaus kunnen rekenen. Hierdoor kan

het gaan schuren, en dat moet je als coach ook kunnen verdragen, net als bestuurders dat moeten kunnen. Het feit dat je zelf ook aan de touwtjes hebt getrokken en dus weet waar zij voor staan, kan soms helpen. Op het gevaar af van invullen of 'ik-ookjes' is zelfonthulling soms heel dienstbaar aan het proces.

Als je het hebt over veilig voelen: hoe kan een bestuurder dat dan uitdragen?

"Wees rustig. Als leider ben je het voorbeeld van containment voor je organisatie. Als jij je comfortabel voelt, de tijd neemt en rust uitstraalt, dan heeft dat effect op je team en je omgeving. Als ik iets van merk van onrust ga ik daar als eerste mee aan de slag. En ik benoem direct wat ik voel of zie. Bijvoorbeeld: 'Ik merk dat je over deze situatie nogal oordeelt, herken je dat?' Als sparringpartner, wat ik ook vaak ben, luister ik zonder enig belang te hebben bij de uitkomst. Iemand moet al zijn zorgen bij mij kwijt kunnen. Door ze alleen al te verwoorden, wordt het voor iemand zelf helder. Ik hoef er dan alleen maar te zijn en te luisteren."

Ik hoor weleens: als het misgaat ligt het altijd aan de leiding.

"Ja, die ken ik. Ik zou meer 'ontschuldiging' willen zeggen, het ligt altijd aan de dynamiek in de interactie. De bestuurder heeft een machtspositie en dat schept verplichtingen en verantwoordelijkheden om de dynamiek hanterbaar te maken. Je bent niet voor niets de baas. En de baas kan niet goed functioneren zonder reflectie op zijn eigen handelen. Of zonder de reflectie in zijn team te stimuleren. En in beide gevallen: goed onderzoeken wat er speelt en niet te snel oordelen. En dat is vooral in het begin, heel lastig."

Tot slot

Laatste tip voor een coach?

"Zelfkennis. Overschat jezelf niet. Ken je eigen schaduw en ook voor de coach geldt: oordeel niet te snel. Neem de tijd en zorg goed voor je zelf. Ook als je stress ervaart. En zorg voor voldoende steun. Ik heb twee mensen waar ik altijd met alles terecht kan. Onmisbaar." ■

Saskia Teppema is auteur van het boek *Er gaat niets verkeerd* en interim-hoofdredacteur van het *Tijdschrift voor Coaching*.
www.saskiateppema.nl