



In gesprek met Henk Breukink

Coachen van bestuurders: zoeken naar wat past

Coaching hoort erbij. Politici, ondernemers, hogere leidinggevenden en topbestuurders huren tegenwoordig coaches in of krijgen die in overleg met hun werkgever aangeboden. Henk Breukink, al een werkleven lang bestuurder, commissaris en toezichthouder, is typisch zo'n coach waar deze mensen bij aankloppen. Dat maakt nieuwsgierig. Wat zoeken deze meestal succesvolle en invloedrijke mensen bij hem? Wat vraagt dat van Henk en hoe geeft hij vorm aan zo'n traject? Op welke praktische en theoretische bronnen steunt hij, en hoe speelt zijn eigen levens- en werkervaring mee? En niet te vergeten: wat valt er voor ons van hem te leren?

AUTEUR: SIJTZE DE ROOS

De taak van bestuurders – en zeker 'topbestuurders' die in het volle licht van de publieciteit opereren – bestaat voor een belangrijk deel uit het nemen van zwaarwegende beslissingen. In uiterste consequentie kan zelfs het voortbestaan van het bedrijf op het spel staan, met alle nadelige werkgelegenheidseffecten en ander maatschappelijk onheil van dien. De verantwoordelijkheid is groot, er hangt veel van af, en de druk op deze mensen kan heel zwaar zijn. Toch streven onder andere *mid-*

career professionals naar dergelijke veeleisende en verantwoordelijke posities.

Zelfinzicht

Wat is volgens jou nodig om zulke functies met succes en overtuiging uit te kunnen oefenen?

"Om te beginnen: zelfinzicht. En daar heb je het, want veel mensen, misschien wel de meesten, kennen zichzelf tamelijk slecht. Dat is een handicap om werkelijk verantwoorde-

lijkheid te nemen, misschien wel de grootste. Niet zozeer bij het nemen van een investeringsbesluit op grond van sommen; dat is de gebruikelijke opvatting van hoe dat dan gaat. Maar zo vallen besluiten in een raad van bestuur niet echt. Ingewikkelde situaties doorgronden, oordelen; dat zijn niet primair cognitieve kwesties. Beslissingen nemen is meer dan het volgen van algoritmen. Bewustwording en zelfinzicht gaan boven regelgeving en protocollen. Dat overstijgt het binaire, eenzijdig rationele denken waar vaak van uit wordt gegaan. Belangrijk is allereerst dat je verantwoordelijkheid weet te nemen voor jezelf, voor wat je beweegt. Dat moet je dus eerst weten, daar moet je achter zien te komen. Het gaat erom je bewust te worden van je drijfveren, en van wat voor jou passend is. Dat begint bij het unieke individu, bij de hele persoon. Daar kijk ik vooral naar.”

“Mijn ervaring is dat zelfinzicht bijdraagt aan het onafhankelijk, autonoom bekijken en wegen van complexe situaties. Soms denk ik: kon je nog maar met de ogen van een kind naar de wereld kijken. Maar dat hebben we afgeleerd. Een voorbeeld dat ik vaak tegenkom – en ook van mezelf ken – is dat je je ‘buikgevoel’ niet serieus neemt. Ach, dat zal wel niet kloppen, laten we de feiten eerst maar weer eens punt voor punt nalopen. Daar luisteren we niet naar, en dus schatten we situaties verkeerd in en nemen we verkeerde beslissingen. Maar uit herhaald onderzoek blijkt dat dit soort geïnformeerde intuïties – want dat is wat we buikgevoel noemen – vrij betrouwbaar zijn, al blijft het verstandig om ze rationeel te toetsen. Een voorbeeld: ik geef lezingen voor aanstaande commissarissen, en als er dan oplossingen besproken worden voor ingewikkelde kwesties vraag ik vaak: ‘Dames en heren, die oplossing waar u nu mee komt,

Algemene methoden
bestaan, maar algemene
mensen heb ik nog nooit
ergens aangetroffen

Over Henk Breukink...

Henk Breukink (1950) is als bestuurder gepokt en gemazeld in het bedrijfsleven. Hij studeerde bedrijfseconomie in Groningen en werkte vervolgens bij Shell, waar hij belangstelling kreeg voor wat mensen wezenlijk beweegt. Dat bracht hem er ruim 25 jaar geleden toe om zijn focus te verleggen, en van financieel management naar human resource management over te stappen, met speciale aandacht voor de werving, selectie en toerusting van (hoger) personeel. Tegenwoordig is hij actief als commissaris van meerdere bedrijven, waaronder de ING Group. Zijn maatschappelijke betrokkenheid reikt echter verder dan het bedrijfsleven. Zo is hij actief als toezicht houder bij het Gemeentemuseum in Den Haag, en als voorzitter van de raad van toezicht van de Hogeschool Inholland. Daarnaast voert hij onder de naam Executive Development Dialogue een eigen coachingspraktijk gespecialiseerd in het coachen van bestuurders en mid-career professionals.

www.developmentdialogue.com

kunt u die aan uw schoonmoeder uitleggen?’
Nee, dus.”

Zoeken naar wat past

Ik hoor twee thema's: inzicht in wat je beweegt is cruciaal, en in het verlengde daarvan inzicht in welke baan, functie of rol bij je past.

Hoe kom je daar zo op?

“Wat ik de afgelopen 25 jaar geleerd heb bij het kijken naar mensen – en naar mezelf – is niet te

vatten in binaire schema's, in simpele termen van goed of slecht, laag of hoog. Waardeoordelen vooraf zijn uit den boze. Die helpen niet.

Of het past hangt veel meer samen met de persoonlijkheid van mensen, wat hun motivatie is en wat ze wezenlijk nodig hebben. Een voorbeeld: je helpt mensen met een krachtige *efficiency drive* – pietjes precies, om het even populair te zeggen – niet met het advies de politiek in te gaan, want politiek gaat vooral over beïnvloeding, en dat is echt wat anders dan micromanagement of financieel beheer. Dus wat in de ene positie goed kan uitwerken, kan je in een andere positie lelijk in de weg zitten.”

“Neem de selectie van commissarissen en bestuurders. Wat nogal eens misgaat is, dat de onafhankelijke oordeelsvorming in een raad van toezicht wordt doorkruist door wat collega’s zeggen, of wat de voorzitter ervan vindt. Bijvoorbeeld bij de keuze van een bestuursvoorzitter. De kunst is ook hier om uit te zoeken: past deze persoon in deze configuratie, pas deze post, rol of functie bij deze persoon? Het beste is om daar onbevengene vragen over te stellen; relevante vragen, zoals dat heet. Relevante vragen zijn altijd vragen waarvan iedereen wat heeft aan het antwoord, ook al kan dat pijnlijk zijn. Maar beter zo, dan profiellijstjes afvinken. Neem je deze vragen van jezelf en van anderen serieus, dan ben je autonoom aan het werk. Dat is belangrijk, want stress en burn-out zijn vaak juist terug te voeren op verkeerde benoemingen, op een mismatch tussen het profiel van de baan en de *motivational energy* – persoonlijkheid – van de persoon in kwestie. Zit deze persoon wel op de goede plek, is dan de vraag die je als coach moet stellen. Uitzoeken van wat bij iemand past is dus van wezenlijk belang. Daarvoor moet je inzicht krijgen in wat hem beweegt, wat zijn motivatie is.”

Metten is weten

In zijn coachingspraktijk baseert Henk Breukink zich op de ‘*Primary Social Motives*’ en de ‘*Expectancy Value Theory of Motivation*’ van de experimenteel psycholoog David McClelland. In aanvul-

ling daarop put hij uit werk van de John William Atkinson, die als psycholoog gespecialiseerd was in menselijke drijfveren en de invloed daarvan op gedrag, en uit de persoonlijkheidspsychologie van David Winter. Met deze wetenschappers deelt Breukink de – empirisch gefundeerde – opvatting dat, om goed te functioneren, mensen, dus ook (top) bestuurders, zouden moeten doen wat het beste bij hen past. Daarmee is het belang van hun persoonlijkheidsstructuur gegeven. Aannames en uitspraken daarover zijn dus wezenlijk, zowel voor de coachee als voor de coach. “Maar pas op”, aldus Breukink, “dat geldt alleen als ze ‘empirisch hard’ zijn.” Meetbaarheid en toetsbaarheid zijn voor hem dan ook het *sine qua non* van zijn benadering. Als coach werkend met mid-career professionals en bestuurders zoekt hij naar wat hen wezenlijk motiveert. Het accent in zijn coaching ligt op het vergroten van zelfinzicht via een uitvoerige assessment-procedure, gebaseerd op een door David McClelland aangepaste en verbeterde versie van Henry Murrays Thematic Apperception Test, waarin hij door een ex-collega van McClelland jarenlang getraind is en waarbij hij zich laat bijstaan door vijf, in het beoordelen van testresultaten getrainde, specialisten.

Coaching op onderliggende drijfveren: theorie

Dat is helder, maar nu komt er een bestuurder bij je met vermoeidheidsklachten, of een mid-career professional met de vraag hoe hij het vervolg van zijn loopbaan het beste zou kunnen aanpakken? Hoe ga je dan te werk? Wat is je benadering als coach?

“Ik probeer in mijn coaching toe te werken naar de ‘meetbare’ persoonlijkheidsstructuur, en tastbaar te krijgen waarom mensen doen wat ze doen. Daar hoort dus geen oordeel vooraf bij, zoals ik al zei. Wat ook niet werkt zijn de gebruikelijke hr-instrumenten. Die zijn

Drie bergbeklimmers

Drie vrienden beklimmen samen een berg. Een prachtige uitdaging. Ze gaan op pad. De voorste denkt al vóór de eerste top ook maar in zicht is alvast aan de volgende moeilijke top, en hoe hij daar het slimst kan aankomen; achievement gedreven. Klimmer nummer twee bedenkt al zwoegend en klauterend wat hij morgen, als ze weer beneden zijn aangekomen, op de persconferentie zal gaan zeggen, en hoe de foto's eruit zouden moeten zien; hij wordt gestuurd door de behoefte aan macht en invloed (power). En de derde? Die vindt het leuk om samen met zijn vrienden de berg op te trekken; affiliation.

Drijfveren zijn eigenlijk bepalende en typerende gedachten. Ook als je bergen beklimt.

te algemeen. Algemene methoden bestaan, maar algemene mensen heb ik nog nooit ergens aangetroffen. Als je niet eerst weet met wie je te maken hebt, wat heb je er dan aan?

One size does not fit all.

Ik ben al evenmin voorstander van de psychoanalytische of psychologische benadering, zoals je die wel ziet in coaching. Daar komen dan misschien wel mooie verklaringen uit over hoe iemand zo geworden is, maar daar blijft het dan bij. Dat is me te vrijblijvend. De vraag blijft immers wat je ermee kan in de praktijk. Het gaat om het gedrag, en om de onderliggende drijfveren die dat gedrag aansturen. In mijn coachingspraktijk beginnen we dan ook altijd met vast te stellen wat iemands motivatieprofiel is. We gebruiken daar een meetinstrument voor waarvan de werkzaamheid en betrouwbaarheid via herhaald empirisch onderzoek is bewezen. Zo bouwen we voort op het werk van Henry Murray, die de *Thematic Apperception Test* heeft ontworpen, en vooral op de aanpassingen die David McClelland daarin heeft aangebracht. Het basisidee is als volgt: de persoonlijkheidsstructuur van mensen hangt samen met hun drijfveren, en die verwijzen naar de fundamentele behoeften van mensen: de 'need for achievement', de 'need for affiliation' en de 'need for power'."



Drijfveren zijn
eigenlijk bepalende
en typerende
gedachten

Er zijn dus mensen die primair gedreven worden door de behoeften om doelen te bereiken, te winnen, ergens het eerst aan te komen, prestaties te leveren en daarover feedback te krijgen. Anderen worden vooral gestuurd door het verlangen erbij te horen en erkend te worden. En je hebt mensen die voornamelijk op macht en invloed uit zijn. Maar dat kan toch alle kanten uitgaan? Als het om banen en carrières gaat, hoe stel je dan vast wat voor deze mensen passend is?

“Passend bij ondernemers zijn mensen met een need for achievement. Heel geschikt ook voor klussen in en om het huis trouwens... En voor de service-industrie zijn het de mensen met een afhankelijk powerprofiel: ze voelen zich sterk door te kunnen dienen of een uniform te dragen. Een ander stadium van power – het meest complexe motief – is de behoefte iets te bereiken en onder controle te houden. Passend voor werken in een crisis, maar de aberratie daarvan is de bekende dwangmatige controlefreak die maar niet kan ophouden.

En dan heb je het meer ontwikkelde stadium van de charismatische leider. Berucht is de ‘zonnekoning’, die alle aandacht opeist, en om wie alles draait. Maar let wel: ook hier gaat het erom of het ‘past’. Iedere podiumkunstenaar zou de drive van de Zonnekoning moeten hebben, omdat het gaat om: ‘kijk naar mij’. Mensen zijn niet zomaar in schema’s onder te brengen, ze zullen allemaal een eigen mix van deze drie drijfveren vertonen. Maar vrijwel iedere persoonlijkheid vertoont een zekere dominante drijfveer. Dat wordt niet altijd onderkend of door elkaar heen gebruikt. Ik ben het bijvoorbeeld niet eens met Kets de Vries’ opvatting over leiderschap. Bij hem lopen ‘the need for control power’ en ‘the need for charismatic power’ door elkaar, of anders gezegd: hij verwacht charismatisch leiderschap met krachtige controle. De laatste noemt hij ‘Alphaleiders’. Prachtig, maar met leiderschap heeft het weinig te maken. Leiders zijn charismatisch.”

Coachen op onderliggende drijfveren: praktijk

Hoe componeer je op basis van deze uitgangspunten een coachingstraject?

“Allereerst: ik doe het niet alleen; ik werk samen met vijf collega’s. Het uitgangspunt is: hoe komen we er op een betrouwbare en valide manier achter hoe het bij deze persoon precies zit? Gelukkig is er al meer dan veertig jaar research gedaan naar wat mensen beweegt, en dat maakt het mogelijk om een niet-cognitief element te introduceren. Dus als iemand zich bijvoorbeeld afvraagt hoe het met zijn werk zit, en hoe hij daarin past, beginnen we altijd met een uitvoerige assessmentprocedure om te achterhalen wat iemands motivatie is, hoe zijn motivational energy eruitziet. Eerst komt het meetinstrument: de door McClelland aangepaste Thematic Apperception Test. De coachee geeft aan de hand van afbeeldingen een beschrijving van wat hij denkt te zien. We hebben een team van vijf specialisten, die in koppels van twee verdeeld over

De veranderbare mens bestaat niet

de drie te onderscheiden drives achievement, affiliation en power zo’n zes uur besteden aan de interpretatie van de beschrijvingen; een heel precies werk. Zelf doe ik daar niet aan mee, dat laat ik aan mijn collega’s over. Het kost zeker anderhalf jaar training om dat goed te kunnen doen. Je moet ook zelf weten wat past en wat niet past.

Vervolgens laten we de coachees een video van anderhalf uur zien, waarin uitleg wordt gegeven over drijfveren. Zo krijgen ze een beeld van wat die concepten betekenen. Die nemen we met hen door voor algemeen begrip. We hebben tevens vastgelegd welk beeld ze van zichzelf hebben. Dat halen we uit vragenlijsten die ze ingevuld hebben. En dat vergelijken we ten slotte met wat wij gemeten hebben met behulp van de test. Bijna altijd is dat een verrassing, en had men een ander zelfbeeld dan wat uit de test naar voren komt. Maar bijna altijd zijn ze ook

overtuigd van de juistheid van de uitslag. Met de coachee vergelijken we dan de kenmerken van zijn persoonlijkheid met de kenmerken van de functie of positie die hij bekleedt, of die hij nastreeft. En zo gaan we dan verder.”

“Voorzover ik weet doet vrijwel niemand dit zo; veel te arbeidsintensief, veel te duur. Toch zijn de uitkomsten van zo’n coachingsproces ook organisatorisch van betekenis. Een voorbeeld: er zijn ‘empathische organisaties’, waar mensen graag in een team samenwerken zonder er de baas over te zijn, waar alle prestaties teamprestaties zijn, en waar veel aandacht is voor de onderlinge relaties. Stel, die organisatie staat onder druk van heftige marktverschuivingen. Het organisatiemodel werkt niet langer en moet op de schop, zoals dat heet. Dan krijgen diezelfde empathische mensen – primair gedreven door de need for affiliation – opdracht om dat voor elkaar te boksen. Een elementaire mismatch. Dat gebeurt aan de lopende band. Geen wonder dat zoveel reorganisaties mislukken.”

Lessen voor coaches

Je legt de nadruk sterk op de persoonlijkheidsstructuur van mensen. Maar ik heb het idee dat veel coaches eropuit zijn mensen vooral te (helpen) veranderen. Wat zou het verschil met jouw aanpak zijn?

“Dat is precies mijn probleem met de psychologie van de veranderbare mens. Die bestaat niet. De persoonlijkheid van mensen ligt na de puberteit vast, en die verander je niet fundamenteel. Ik ben een *social behaviourist*. Je kunt mensen wel coachen op communicatiestijl of competenties; dat zijn leerbare zaken,

dat gaat over leren. Maar de diepere drijfveren van mensen verander je niet. Wij kijken naar de toekomst: wat kan je met je drijfveren?

Ik accepteer geen opdrachten van bedrijven of organisaties om medewerkers even aan te passen aan de nieuwe organisatiestructuur. Dat gaat altijd fout; niet doen dus. Van de honderd mensen die ik coach – betaald door hun werkgever – spreek ik in vijftien gevallen de organisatie niet. Het gaat om de coachee.”

Tot slot

Terugdenkend aan dit gesprek zou ik er drie lessen aan toe zou willen voegen die in Henks woorden besloten liggen. Ten eerste: betrouwbaar coachen vergt aanzienlijk meer kennis en training dan de vele, snelle coachingsopleidingen doorgaans bieden: coach kun je niet worden in twee weekenden en vijf terugkomdagen. Ten tweede: de coach moet zichzelf beter leren kennen, en weten wat wel of niet bij hem past. En ten slotte: laten we oppassen met de gemakkelijke schema’s; al dan niet voorzien van U-bochten of ‘allergiemarkers’. Voor je het weet plak je die modelletjes op je coachees, in plaats van uit te zoeken wat hen werkelijk beweegt. ■

Sijtze de Roos is president van de ANSE en redactielid van het *Tijdschrift voor Coaching*.

Voor geïnteresseerden in de theorie van Murray, McClelland c.s., is er een literatuuropgave beschikbaar op de website.
<http://www.tvc.nl/nl/actueel-en-nieuws/in-gesprek-met-henk-breukink-coachen-van-bestuurders-zoeken-naar-wat-past>



Zelforganiseren vraagt om leaninzichten

Leergang LeanTeamcoach: EA X FK = BO

Effectief Afstemmen x Focus op Klantwaarde = Betekenisvol Organiseren

Zelfsturing en zelforganisatie zijn vanzelfsprekende begrippen in iedere organisatie. Dat betekent niet dat invoering, transfer en borging vanzelfsprekend verlopen. Lean is een managementfilosofie die erop gericht is kwaliteit van zinvol werken te bevorderen door effectief te werken. De processen worden afgestemd om maximale klantwaarde te behalen. Een gevolg daarvan is dat je verspillingen – zaken die geen toegevoegde waarde leveren – kunt elimineren uit processen. Proces krijgt een bredere betekenis: werkstructuren én processen in interactie. Voor zelforganisatie is naast teamvolwassenheid procesvolwassenheid in teams nodig.

Het bouwen aan een cultuur van continu verbeteren vraagt juist om Lean-Teamcoaches die in de praktijk kunnen omgaan met de vijf Kritieke Succesfactoren (KSF'en).

De kracht van de CB Leergang LeanTeamcoach (met PHBO-diploma LeanTeamcoach) is het combineren van het lean-gedachtegoed en bijbehorende vaardigheden met het systeemgericht werken als teamcoach. Doel is een cultuur te bouwen waarin structureel verbeteren en ontwikkelen vanzelfsprekend is: lean & meaningful (Purple Belt). Vrijstellingen op basis van EVC's vanuit lean-opleidingen en Leergang Teamcoach zijn mogelijk.

Gratis infomiddag

Meer informatie en aanmelden interactieve informatiemiddag, incl. proeflessen:
www.coachboulevard.nl

Coachboulevard:

- ▶ CEDEO erkend
- ▶ Erkende coach-opleidingen met PHBO-diploma
- ▶ St!R erkend
- ▶ NOBCO EQA geaccrediteerd: 1 Foundation en 1 Practitioner
- ▶ NOBCO PE-punten voor diverse 1-daagsen
- ▶ BTW-vrijgesteld
- ▶ Maak je eigen opleidingsplan
- ▶ Meer informatie op: www.coachboulevard.nl

| Basis LTC | Startbekwaam LTC | Gevorderd LTC | Examen |
|---|--|---------------------------------------|-------------|
| LTC01 Competentieprofiel & de 5 Kritieke Succesfactoren | LTC05 Dynamiek van Intervisie | LTC11 Lean & Meaningful Transities | Purple Belt |
| LTC02 Faciliteren Lean Denkwijze | LTC06 Lean Game & de 5 Kritieke Succesfactoren | LTC12 Stagnaties in Lean | |
| LTC03 Lean Principles | LTC07 Teamintake, Analyse & Ontwikkelingsfasen | LTC13 Kritieke Momenten LeanTeamcoach | |
| LTC04 Lean Processen | LTC08 Teaminterventies | | |
| Examen Green Belt | LTC09 Lean Purple Belt Interventies | | |
| | LTC10 Conflicten Productief Maken | | |



Veranderen of aanpassen aan veranderende context, that's the question