

# Ga toch leidinggeven!

Een manifest tegen overmatig coachen



Ga toch leidinggeven!

## Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT en IT-management,
- Enterprise-architectuur
- Projectmanagement en
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals *Best Practice*, *The Open Group series*, *Project management* en *PM series*.

Op de website van Van Haren Publishing is in de **Knowledge Base** een groot aanbod te vinden van whitepapers, templates, gratis e-books, docentmateriaal etc. Ga naar [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net).

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSq, NAF, Ngi, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute, TMForum.

Onderwerpen per domein zijn:

### IT en IT-management

ABC of ICT™  
ASL®  
CATS CM®  
CMMI®  
CobiT  
Frameworkx  
ISO 17799  
ISO/IEC 27001/27002  
ISO/IEC 20000  
ISPL  
IT Service CMM  
ITIL®  
MOF  
MSF  
SABSA

### Architecture (Enterprise en IT)

Archimate®  
BiSL®  
GEA®  
TOGAF®

### Business Management

BiSL®  
EFQM  
eSCM  
ISA-95  
ISO 9000  
OPBOK  
SAP  
SixSigma  
SOX  
SqEME®

### Project-, Programma- en Riskmanagement

A4-Projectmanagement  
ICB / NCB  
MINCE®  
M\_o\_R®  
MSP™  
P3O®  
*PMBOK® Guide*  
PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net)

# Ga toch leidinggeven!

Een manifest tegen overmatig coachen

**Dion Kotte**



# Colofon

Titel:	Ga toch leidinggeven!
Ondertitel:	Een manifest tegen overmatig coachen
Auteur:	Dion Kotteman
Tekstredactie:	Rinus Vermeulen Tekst & Advies, Haarlem
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, <a href="http://www.vanharen.net">www.vanharen.net</a>
ISBN Hard copy:	978 90 8753 722 7
ISBN eBoek:	978 90 8753 792 0
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, februari 2013
Lay-out en DTP:	CO2 Premedia, Amersfoort
Omslagontwerp:	CO2 Premedia, Amersfoort
Illustraties:	© Peter van Straaten (illustraties op pag. 4, 15, 57, 68, 71, 97, 100)
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2013

Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: [info@vanharen.net](mailto:info@vanharen.net)

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteur(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze uitgave.

# Voorwoord

## **Twintig hoofdzonden en twintig geboden voor coachen en leidinggeven**

Er wordt heel wat afgecoacht in Nederland. Is het u ook al opgevallen? Als er een probleem is met mensen in een organisatie gaan we coachen. Het lijkt er zelfs op dat we liever coachen dan leidinggeven. De brancheorganisaties<sup>1</sup> schatten dat er in totaal 40.000 coaches in Nederland zijn. Er is kennelijk vraag naar!

Nu is het is prima om te coachen, en het is prima om leiding te geven. Maar om beide dingen succesvol te kunnen doen, moet je ze wel uit elkaar kunnen houden. Als je leidinggeeft, neem je een beslissing. Dat kan op verschillende manieren: er zijn allerlei stijlen van leidinggeven. Dat kan heel democratisch ('Wat vinden we ervan?') tot wat steviger ('Zo gaan we dat doen, het is dringend!'). Maar als je coacht, neem je geen beslissingen. Je adviseert, je stelt een vraag en je bevordert dat de gecoachte op een andere manier naar een probleem gaat kijken. Dat moet tot inzicht leiden. Maar de gecoachte blijft verantwoordelijk. Hij heeft de leiding zagezegd.

Waar kan die verwarring vandaan komen? Misschien uit een angst voor het maken van keuzes, voor het geven van leiding. 'Wat vind je er zelf van?' is een te veel gestelde vraag. Past het leidinggeven wel in onze Nederlandse cultuur? We hebben per slot van rekening een voorkeur voor consensus boven het hebben van sterke leiders. Coachen we niet teveel? En is dat kwalitatief allemaal wel in orde? Belangrijk punt: geven we wel goed leiding? Waar kan dat beter?

---

1 NOBCO, LVSC

Dat zijn de vragen waar dit boek zich mee bezighoudt. We kijken naar de overdaad aan coaching, naar weifelende leiders. Dat levert bij elkaar twintig hoofdzonden op, ofwel twintig probleemstellingen.

Natuurlijk kijken we ook naar de verbeteringen; twintig aanwijzingen, verpakt als geboden, om beter te coachen en beter leiding te geven. Dat alles onder het motto: 'Ga toch leidinggeven!'

Het is een manifest, een stellingname tegen overmatig coachen en tegen matig leidinggeven, gebaseerd op onderzoek naar de literatuur die er op dit gebied is verschenen, en op observaties in het vakgebied. Geen wetenschappelijk onderzoek, geen reeks steekproeven of verantwoorde interviews. Het is selectief, zeker, maar het werd tijd dat iemand eens roept: dit wordt toch te gek!

Den Haag, januari 2013

# Inhoudsopgave

Inleiding .....	IX
<b>Hoofdstuk 1 Coaching als panacee .....</b>	<b>1</b>
Hoofdzonde 1: Het geweten, een interne coach, wordt genegeerd .....	2
Intermezzo: Definities van coaching .....	4
Hoofdzonde 2: We gebruiken geen criteria voor kwaliteit van coaching .....	9
Hoofdzonde 3: We verschuilen ons achter uitspraken van de coach .....	12
Hoofdzonde 4: We verwarren de rollen van coach en leider .....	13
Hoofdzonde 5: De coach gaat buiten zijn vakgebied .....	15
Hoofdzonde 6: We denken dat de coach een OEN is .....	16
Hoofdzonde 7: We denken dat de coach geen inhoud heeft .....	18
Hoofdzonde 8: Coaching wordt opgevat als allesreiniger .....	18
Hoofdzonde 9: We denken dat coachen pas goed kan in een lerende organisatie .....	19
Hoofdzonde 10: We denken dat je een organisatie kunt coachen .....	22
<b>Hoofdstuk 2 De weifelende leider .....</b>	<b>23</b>
Hoofdzonde 11: Plannen, plannen en nog eens plannen .....	24
Intermezzo: Een voorbeeld van veel plannen .....	27
Hoofdzonde 12: We noemen het al snel voortschrijdend inzicht .....	29
Hoofdzonde 13: Projecten leveren niet op wat moet .....	30
Hoofdzonde 14: Projecten worden niet goed geleid .....	31
Hoofdzonde 15: We stoppen projecten niet op tijd .....	34
Hoofdzonde 16: We schieten in de regelkramp .....	36
Hoofdzonde 17: We maken iedereen manager .....	38
Hoofdzonde 18: We hebben een crisis maar geen leider .....	39
Hoofdzonde 19: We denken dat een lerende organisatie niet geleid hoeft te worden .....	40
Hoofdzonde 20: We vergeten de overheid te leiden .....	41
En dus .....	42



<b>Hoofdstuk 3 Geschiedenis .....</b>	<b>43</b>
Consensus en leiderschap .....	43
Intermezzo: Cruz en Ortiz .....	44
Onzichtbaar Leiderschap .....	47
<b>Hoofdstuk 4 Waar moet het heen?.....</b>	<b>51</b>
De twintig geboden voor goed leiderschap.....	51
Gebod 1: Schakel soms een goede coach in.....	52
Gebod 2: Scheid het coach-kaf van het coach-koren.....	53
Gebod 3: Zie het onderbuikgevoel als goed gereedschap van de vakman .....	56
Gebod 4: Plan, maar maak het niet te gek.....	58
Gebod 5: Werk iteratief .....	59
Gebod 6: Volg een methode, maar vertrouw op jezelf .....	62
Gebod 7: Maak geen tegenstelling tussen resultaat en relatie .....	64
Gebod 8: Pas verschillende leiderschapsstijlen toe .....	65
Gebod 9: Wees niet te democratisch .....	68
Gebod 10: Stuur in plaats van te schipperen.....	72
Gebod 11: Maak een verschil tussen leiderschap en broederschap .....	72
Gebod 12: Kies in een crisis .....	74
Gebod 13: Maak van een manager niet zomaar een leider .....	76
Gebod 14: Wees niet automatisch transparant.....	78
Gebod 15: Wijzig mee met het tempo van je omgeving.....	79
Gebod 16: Let op de cultuur .....	81
Gebod 17: Leid een echt lerende organisatie.....	82
Gebod 18: Organiseer tegenspraak.....	85
Gebod 19: Blijf op het rechte spoor.....	88
Gebod 20: Wees sensationeel.....	89
<b>Hoofdstuk 5 Taalgebruik en leiderschap .....</b>	<b>91</b>
Begrijpen we de leider wel? .....	91
Organisatie-speak.....	92
Jargon .....	96
Termen met ontwikkeling.....	102
Communicatie .....	105
Literatuurlijst .....	109
Dankwoord .....	112
Over de auteur .....	113

# Inleiding

Coaching heeft in Nederland een indrukwekkende status gekregen. Een illustratie van de populariteit van het fenomeen coachen is de *Coachingskalender*: die is al tien jaar lang een bestseller. Er is veel vraag naar coaching en er is een ruim aanbod, dat is wel duidelijk. En het werkt: wanneer aan executives gevraagd wordt<sup>1</sup> wat ze van executive coachen vinden, zijn ze in toenemende mate tevreden. Wat daarbij hoog scoort is het werken aan het zelfbeeld, het herkennen van valkuilen en communiceren. Maar het gebruik van het coachingsinstrument baart ook zorgen: soms komt coaching in de plaats van leidinggeven, van keuzes maken. Het lijkt in managementland een standaard respons te zijn: als in een organisatie leiding moet worden gegeven aan medewerkers, roepen we: 'Coaching!' Verder zijn er tal van cursussen op dit vlak. Een prachtig voorbeeld van de verwarring die op dit gebied bestaat is deze cursus: 'Leidinggeven als coach'.

Natuurlijk is het coachen van mensen een bruikbaar instrument. Je kunt op deze manier een collega een advies geven en daar kan hij of zij baat bij hebben. Het instrument coaching is niet zonder waarde. Het kan, mits goed ingezet, resultaat opleveren. Daar zit meteen een gevaar: voor veel goed gereedschap geldt: je kunt het ook *verkeerd* gebruiken. Geef een Opel-rijder een Ferrari en hij vliegt ermee uit de bocht. En dat terwijl de Ferrari toch in veel opzichten de betere auto is.

Het wordt een knelpunt als we gaan coachen omdat we geen keuzes willen maken. Er is langzamerhand zelfs zo veel nadruk op coaching te vinden dat er enige tegenkracht moet ontstaan. Tegenkracht die de nadruk op keuzes maken legt. Managers en leiders moeten nadruk leggen op het geven van richting; waarom zit het woord *direction* anders in directeur?

---

1 KPMG, 2009.

Het is in 2011 en 2012 erg zichtbaar geworden dat het aan leiderschap schort. 2011 wordt wel het jaar van het falende leiderschap genoemd. Peters<sup>2</sup> noemt daarbij als voorbeelden: de Europese regeringsleiders die de kredietcrisis niet onder controle krijgen, het slecht leiderschap in grote delen van de Arabische wereld, en dichter bij huis: de bestuurscrises bij woningbouwcoöperaties, bij zorginstellingen, bij een paar politieke partijen en voetbalclubs.

Dit boek benoemt eerst de problemen die aan coaching en leiderschap kleven. Waar gaat dat mis? Dat is het onderwerp van de hoofdstukken 1 en 2: in hoofdstuk 1 tien hoofdzonden van coaching en in hoofdstuk 2 tien hoofdzonden van het leiderschap. Dat zijn bij elkaar twintig hoofdzonden.<sup>3</sup> Die vinden hun pendant in hoofdstuk 4 met twintig geboden.<sup>4</sup> Geboden die helpen de juiste coaching en vooral het juiste leiderschap te vinden. De koppeling tussen de hoofdzonden en de geboden is niet precies (dus niet een passend gebod bij iedere zonde), maar eerder rekkelijk.

Daartussen bevindt zich hoofdstuk 3, waarin verklaard wordt hoe dat nu zo gekomen is. We hebben in Nederland een cultuur opgebouwd van compromissen sluiten, van polderen. Daar ligt een vruchtbare bodem voor het coachen. We zijn eerder geneigd om medewerkers te helpen zich te ontwikkelen dan een richting aan te geven, dan de visie neer te zetten.

Tot slot kijken we naar communicatie: hoe drukt men zich uit over coachen en leiden? Is dat altijd wel helder genoeg? Welnee, er wordt van alles tussen de regels door gecommuniceerd, en dat is grappig om te zien. Het hoofdstuk over communicatie heeft alles te maken met coaching en leiderschap, maar als je dat apart wilt lezen, dan kan dat. Het is een luchtig toetje van dit boek.

Het is mogelijk dit boek van begin tot eind te lezen. Het is ook mogelijk eerst de twintig geboden in hoofdstuk 4 eens door te lopen. De oorzaken van de problemen (hoofdstuk 1 en 2) zijn ook apart te lezen. En natuurlijk is ieder gebod ook apart te bekijken.

---

2 Peters & Strijp, 2012.

3 Die natuurlijk geen enkele Bijbelse oorsprong kennen!

4 Die evenmin iets Bijbels in zich hebben.

# Coaching als panacee

Om het maar eens helder te zeggen: er is in Nederland een probleem met coachen: het wordt té vaak ingezet. Tegelijk zie je dat er terughoudendheid is om leiding te geven, keuzes te maken. Die twee zaken versterken elkaar. Daar komt bij dat de kwaliteit van coachen en coaches nogal verschilt. Waar gaat het mis als er slecht wordt gecoacht? In dit hoofdstuk kijken we naar de zonden van de coach, om dan in hoofdstuk 2 naar de daarmee verbonden leiderschapsproblemen te kijken.

Het wordt erg lastig als we coachen en leidinggeven niet meer uit elkaar kunnen halen: dan heet het coachend leidinggeven. Coachend leidinggeven geeft een praktisch bezwaar. Als je leidinggeeft, heb je een bepaalde verantwoordelijkheid voor iets: dat kan zijn het halen van een resultaat (bij een project) of voor een hele afdeling of fabriek. Dan moet je soms een beslissing nemen om die verantwoordelijkheid in te kunnen vullen. Daarvoor heb je hiërarchische verantwoordelijkheid voor je mensen. Je beslist wat er gaat gebeuren, je geeft richting. Zo'n beslissing kan genomen worden na overleg en met inspraak en wat al niet. Maar de leider is degene die de knoop doorhakt. Zijn kop gaat eraf als het misgaat.

Met coachen is dat anders: daar is geen hiërarchische verantwoordelijkheid. De gecoachte moet zich vrij voelen van alles tegen zijn coach te zeggen. Het moet een openhartig gesprek zijn, pas dan werkt het. De gecoachte moet niet de angst hebben dat er iets van het gesprek doorklinkt in zijn jaarlijkse beoordeling of in het gesprek over een bonus. Dat zou hem kunnen afremmen in zijn openhartigheid en daarmee is zijn coachingsdoel niet gediend.

Laten we om te beginnen eens kijken hoe dat coachen in je geweten werkt. Om te weten waar we het over hebben, volgen daarna enkele aangeklede definities. Daarna komt de kwaliteit van coachen voorbij, met wat voorbeelden.

**HOOFDZONDE 1****Het geweten, een interne coach, wordt genegeerd**

Eigenlijk heeft het beeld van de coach al in de jaren veertig van de vorige eeuw sluipend zijn intrede gedaan. Met een niet al te helder denkende heer van stand, als u begrijpt wat ik bedoel. Hij had een aanzienlijk financieel vermogen en eerder de wil dan de kennis dat goed te beheren. Hij had een vriend, een jonge vriend nietwaar, die was gelukkig slim. Listig, om het zo te zeggen. En deze jonge vriend was een ideale coach. Hij gaf adviezen, maar nam nooit de verantwoordelijkheid over van zijn kasteelheer. Hij dacht helder na, vanaf een zekere afstand en kwam op het juiste moment met een list, vaak daartoe uitgenodigd door zijn heer. Dat uiteindelijk tot genoegen van de chef, die maar al te gemakkelijk suggereerde dat hij het zelf had bedacht. Samen kwamen ze een heel eind; heer Bommel werd behoed voor al te grote misstappen en Tom Poes kon zijn ego dagelijks oppoetsen, als ik zo vrij mag zijn.

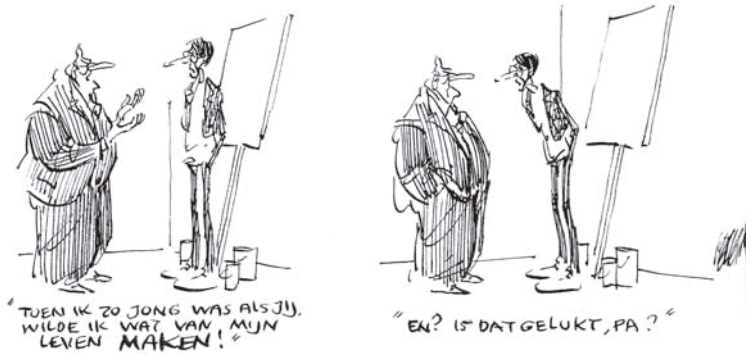
Wat voor een symboliek schuilt hierachter? Een citaat uit een interview met Marten Toonder in *Hervormd Nederland* van 28 maart 1992 geeft wat inzicht: 'De beer is een soort tussenvorm tussen geest en materie. Hij is een beetje onhandig, omdat de overbrugging tussen die twee zo ontzettend moeilijk is. Net zoals de mens probeert de beer het Hoge te bereiken, maar dat wordt bemoeilijkt door zijn eigen plompheid.' Dat brengt ons dicht bij de oorzaak van de populariteit van Bommel: we zijn allemaal weleens onhandig en we streven natuurlijk het hogere na. Maar dat lukt niet altijd en dan is een advies, een coach, welkom. Wat zijn de archetypes? Wie is Heer Bommel, wat symboliseert hij? En wie is Tom Poes? En wat is de ideale positie? Ideaal is het als deze twee eigenschappen in één persoon zijn verenigd. Als de leider af en toe een moment van reflectie heeft en zijn geweten bevroegt. Die reflectie kan dan de besluitvorming verbeteren. Dan zijn Tom Poes en Heer Bommel als functie in één persoon verenigd.

Er zijn nog meer vleesgeworden gewetens van dergelijke statuur die aangeven dat er ergens in ons dat verlangen is. Zoals de door Kees van Kooten en Wim de Bie bedachte burgemeester Hans van der Vaart van de gemeente Juinen en zijn alter ego, wethouder Tjolk Hekking. Zelf was de burgemeester

niet briljant, hij stak wat dat betreft Bommel naar de kroon. Gelukkig had hij een eierzuchtige wethouder, die in ruil voor bescheiden roem wel de oplossing wilde aandragen. 'Jazeker burgemeester,' zo stelde hij de eergevoelige burgervader vaak gerust. Dat hij daarbij zelf prominent in beeld kon komen, was mooi meegenomen. Jazeker!

De oervorm van alle coaches is de partner (m/v). Dat is een spiegel, een klankbord. Ontspanning, huiselijke omstandigheden, het zijn ideale momenten van reflectie. Er heerst een sfeer van vertrouwen en van niet-verdervertellen. De partner is geen partij in de kwestie, dus dat praat gemakkelijk en vrijuit. Eigenlijk praat je dan niet tegen je partner, maar tegen jezelf en tegen je geweten. Je leert de dingen even op een rij te zetten, om het de ander duidelijk te maken. Daarmee wordt het ook voor jezelf duidelijk. Dat is de functie van een klankbord, je hoort jezelf als het ware denken, het werkt als een reflectiescherm. Een enkele vraag, vaak verbluffend simpel ('Maar Jan, waaróm doe je dat?') kan al tot nadenken aanzetten. Deze coach heeft niet de neiging verantwoordelijkheden over te nemen van de gecoachte. Een ideaal moment van bezinning.

Een bijzondere vorm van coaching is die tussen vader en zoon. Dat gebeurt met de beste bedoelingen, maar ... wordt het ook zo opgepakt? Dat is de vraag. Veel ouders weten dat het moeilijk valt, zo'n goedbedoeld advies. Waarom moet je je er dan toch mee bemoeien? Ik herinner me dat mijn ouders dat feilloos doorhadden. Ze begonnen zo'n advies dan steevast met de tekst: 'Ik wil me nergens mee bemoeien, maar ...' Wat volgde was ... het advies! Het woordspel was bedoeld om de kritiek van het kind ('Waar bemoei je je mee?') voor te zijn, een disclaimer als het ware. De ouder kon de tekst ongestoord uitspreken, waarna het kind het advies kon negeren. Dat moet voor beiden een prettig punt zijn geweest. Dat je het jaren later verdraaid jammer vindt dat je het advies toch niet opvolgde, is een ander punt. Dat klinkt naar voortschrijdend inzicht, maar daarover later meer. De ouders konden rustig en gewetensvol zeggen dat ze het wel gezegd hadden, en dat klopte nog ook.



De ouders verdwijnen uit je leven, het enige dat je nog te doen staat is tegen je eigen kinderen, indien voorradig, te zeggen: 'Ik wil me nergens me bemoeien, maar ...'

Kortom, als we ons geweten gebruiken hebben we de interne coach meteen te pakken. Zo niet dan zetten we graag een externe coach in.

### Intermezzo: Definities van coaching

Nu is de term coaching al een paar keer gevallen, maar waar hebben we het bij coachen over, wat valt er onder dat begrip? We wandelen even door het woud van definities, bekijken wat bomen, maar zien ook veel kreupelhout.

Sommigen leggen bij het antwoord op de vraag wat coaching is de nadruk op begeleiden en adviseren. Anderen leggen meer nadruk op wat het resultaat ervan moet zijn. Dat kan persoonlijke groei zijn of de oplossing van een persoonlijke crisis ('Help me, ik zit niet lekker in mijn vel'). Je ziet in dit verband vaak een persoonlijke coach voorbij komen, iemand die de persoonlijke ontwikkeling van een ander centraal stelt, hem daarbij helpt, praat over dilemma's in het werk en het leven, et cetera. Daar zijn veel tips, waaiers en boeken over, hoe je dat (vragenderwijs bijvoorbeeld) doet.

Een paar coachvragen die een idee geven hoe dat kan gaan:<sup>1</sup>

- 'Ik hoor je alleen nog maar zeggen wat je niet wilt.'
- 'Wat is hier nu voor jou zo belangrijk?'
- 'Wat raakt je hierin zo?'
- 'Wat houdt je tegen om dit met je collega te bespreken?'
- 'Welke ideeën heb je hier zelf over?'
- 'Welke vraag raakt je nu het meest?'
- 'Wat voor een gevoel heb je bij deze situatie?'
- 'Kun je zelf aangeven wat voor jou de hoofdzaak is?'
- 'Als dit voor jou belangrijk is, hoe kan ik dat dan nu aan je merken?'

Je hoort vaak de term 'leidinggeven als coach'. Dan gaat het over een managementstijl waar de persoonlijke en professionele ontwikkeling van iemand een plaats krijgt in het aansturen. Dat heeft een relatie met de bedrijfsdoelen. Het is de manier van leidinggeven waar het dan over gaat. Coachend stuur je naar het resultaat. Het gevaar is de vermenging van leiding en coaching, daar gaan we het nog over hebben.

Het is nog wel wat complexer. Cope<sup>2</sup> heeft dat netjes op een rij gezet. Hij onderscheidt zeven typologieën van sturen in een organisatie of andere professionele omgeving, die een reeks vormen. Coaching staat in het midden:

- *Managing*
- *Teaching*
- *Monitoring*
- *Coaching*
- *Counseling*
- *Therapy*
- *Mediation*

Van boven naar beneden verschuift het accent van *prestatiegericht*, van focus op het resultaat, naar *geholpen worden*, focus op het ontdekken van potentieel, van mogelijkheden. Zo beschouwd is coaching niet gelijk aan managen en is het ook geen therapie. Maar ook is het geen onderwijs, in de zin van iemand

---

1 Uit: [www.teaminbeeld.nl](http://www.teaminbeeld.nl).

2 Cope, 2004.



door voordoen en uitleg iets leren. KPMG<sup>3</sup> wijkt daar merkwaardigerwijs van af door te stellen: 'Coaching is leren, trainen, motiveren confronteren, en ondersteunen.' Het doel van coaching moet verbetering zijn. Dat wordt wel heel erg expliciet gemaakt in het beroep 'gelukscoach'. Dat bestaat echt! Dat geeft het idee dat als je je maar laat coachen, je ook gelukkig wordt. Precies zoals de waarzegster op de kermis: 'U zult een knappe man ontmoeten.' Maar ja, zó veel knappe mannen zijn er nu ook weer niet!

Mijn zanglerares was misschien haar tijd wel vooruit. Ze was een zanglerares, ze vond dat ze anderen iets leerde. Maar ze deed dat eigenlijk coachend. 'Je moet je stem ontwikkelen,' zei ze dan, 'dat betekent *ont*-wikkelen, er moeten dingen af om tot de kern van je stem te komen.' In de loop van de jaren leren we ons dingen aan met onze stem, die we weer af moeten leren. Het is als het ware een onterechte toevoeging aan een natuurlijk geluid. Dat kan ontstaan door onbekendheid met dat instrument stem, maar soms ook om indruk te maken. Het is bekend dat sommige vrouwelijke verslaggevers van het NOS Journaal een zware stem opzetten en donkerder willen klinken, om aan de ernst van de tekst bij te dragen. Margaret Thatcher leerde bewust met een diepere intonatie spreken, om ernstiger over te komen.

Stemmen klinken soms geforceerd en onnatuurlijk. De boodschap is dan: laat die ballast weg, kom tot de kern. Pas dan, zo vond mijn zanglerares, komt je eigen stem naar boven die natuurlijk klinkt en ook niet geforceerd wordt. Dat is je natuurlijke stemgeluid. Je forceert niets en je kunt het uren achtereen volhouden. Dan is het nog wel zaak met dat natuurlijke geluid heel veel te oefenen, als het ware gymnastiek voor de stembanden te doen. Dat kan door ademhalingstechnieken en spieroefeningen, daar wordt de stem sterker van. Maar dat alles vanuit een natuurlijke klank, die, zo zei ze, bij jou past. Dat hou je veel langer vol en het klinkt ook overtuigender. Ik denk dat mijn zanglerares nog niet gehoord had van authentiek leiderschap, maar dit leek er wel erg veel op!

Verder is het goed 'executive coaching' nog even te noemen. Dat is eenvoudigweg: coaching gericht op problemen van hogere leidinggevenden. Onderzoek toont aan dat er in toenemende mate tevredenheid is over executive

---

3 KPMG, 2009.

coachingstrajecten. Het aantal keren dat hierbij een coach werd ingeschakeld, nam in de afgelopen tien jaar sterk toe.

Soms krijgt coaching een andere naam: dan heet het 'managementsupervisie'. Dat wordt omschreven als 'een leertraject onder leiding van een supervisor, waarbij methodisch wordt ingegaan op persoonlijke leervragen ten aanzien van het werk'. Bij supervisie ligt het accent op het leren van ervaringen, voor volgende situaties. Managementsupervisie geeft dus ondersteuning.

Coaching komt ook voor als 'organisatiecoaching'. Dat wordt beschreven als 'een fusion tussen coaching en organisatieadvies'.<sup>4</sup> De ontstaansgrond wordt gevonden bij coaches die het gevoel hadden te weinig zicht en invloed te hebben op de organisatiecontext waarbinnen ze individuen of teams coachten, zo vertelt de *Coachingskalender*. Dat is in ieder geval een prettige vorm van zelfinzicht: er werd kennelijk gecoacht, zonder dat er aansluiting was bij de organisatie. De coach zag dat er een tekort aan organisatiekennis was. De gekozen oplossing is dan de combinatie, de fusie van de twee aspecten. De vraag is of je de oplossing niet beter zou kunnen vinden in beter coachen én beter organisatieadvies geven, zonder dat in een hutsput te 'fuseren'? Dat betekent dat er een lijnmanager is en dat er soms een coach langskomt. Dan kunnen de verantwoordelijkheden ook niet door elkaar worden gehaald.

Een bijzondere definitie komt van Hans van der Veen.<sup>5</sup> Hij omschrijft coachen als 'een kortdurende professionele vriendschap'. Dat ondersteunt het idee dat je dat duidelijk moet scheiden van de lijnverantwoordelijkheid. Die lijnverantwoordelijkheid is meestal niet zo kort; hopelijk wel professioneel, maar vriendschap is daarbij niet het doel. Je kiest je baas bijvoorbeeld niet uit. Dat kan met een coach (en natuurlijk met een vriend) weer wel.

Vriendschap kan een zakelijke verhouding ook zeer in de weg zitten. Bij een commercieel bedrijf hoorde ik eens: 'Business kan tot vriendschap leiden, maar vriendschap moet niet tot business leiden.' De gedachte daarachter is dat je wel zakelijk naar een deal moet kunnen kijken. Hoe vaak zijn vriendschappen niet geschaad door een commerciële actie? Hebt u weleens uw oude auto aan een vriend verkocht? Ja? Dan weet u vast wat het gevolg is: ruzie in de tent. Je kunt er dan bij zeggen dat je geen garantie geeft en dat je geen garagebedrijf bent,

---

4 Lingsma & Boers, 2012.

5 Van der Veen, 2011.

maar de vriendschap overheerst en troebleert de zakelijkheid. Je vriend zal je toch geen wrak verkopen en zal toch eerlijk zijn? Geheel tot tevredenheid van de partijen komt de transactie tot stand. Totdat bij de APK ineens gebreken aan het licht komen. Wist je daar dan niet van? Had je dat niet eens kunnen zeggen? Zo'n vermenging van belangen kan ook met families optreden. Mijn zwager (en die is dan nog zelfs maar aangetrouwd, zoals je begrijpt!) heeft het, als het over familie gaat, over 'opgedrongen kennissen'. Dat geeft het dilemma aardig weer; je kiest ze niet uit, je moet er maar het beste van maken.

De ultieme coach? Dat ben je natuurlijk zelf, de manager als coach voor zichzelf. Er is zoiets als zelfcoaching. Je kunt jezelf tot op zekere hoogte in de gaten houden. Tot op zekere hoogte, want je kunt niet helemaal objectief naar jezelf kijken. Er is ook al een gratis app voor, verkrijgbaar op mijncoach.nl. Je vult een paar vragen in en je wordt op weg geholpen. Naast Marten Toonder weet Frits Löhnen hier ook wat van. Hij is dan ook 'de eerste Mental Coach ter wereld'. Dat heeft een reden, zo lezen we op zijn site<sup>6</sup>: dat is 'om de eenvoudige reden dat hij het begrip zelf heeft bedacht.' Toch is hij heel bescheiden als hij schrijft: 'Het verrassende aan Frits is dat zijn principes zo eenvoudig zijn, dat iedereen er zelf op had kunnen komen. Je moet je beperkingen kennen, want dat zijn tevens je mogelijkheden. Nervositeit is puur energie die je moet benutten.' Dat doe je dan zelf, je bent immers je eigen coach. Volgens Frits zeg je tegen jezelf: 'Kom op, niet zeuren', en: 'Rustig, ontspan je.' Door tegen jezelf te praten, ga je steeds meer leidinggeven aan je zelf, zo luidt zijn idee. Dat klinkt aantrekkelijk en eenvoudig, nietwaar? Maar, als mensen nog geen leiding aan zich zelf kunnen geven, hoe geven ze dat dan aan anderen?

Een aparte, verwante groep, vormen de adviseurs. Het zou me niet verbazen als er onder de coaches ook ex-adviseurs zitten. Een verschil is dat de adviesbranche een langere geschiedenis heeft en bovendien meer de traditie heeft advies te geven en zich niet met de uitvoering te bemoeien. Bij coachen is die scheidingslijn dunner.

Tot zover de begrippen die er zijn. Nu gaan we eens kijken waar het verder mis kan gaan. Wat zijn de zorgen als het om de kwaliteit van coachen gaat?

---

6 [www.mentalcoach.nl](http://www.mentalcoach.nl)

## HOOFDZONDE 2

### We gebruiken geen criteria voor kwaliteit van coaching

Vaststellen of de geboden coaching de gewenste kwaliteit heeft, is een lastig punt. Er is niets mis met het op het juiste moment inzetten van een coach. Maar die moet dan wel van goede kwaliteit zijn.

Coach is geen beschermd beroep en het aantal coaches in Nederland is indrukwekkend. Er zijn anno 2012 ongeveer 40.000 mensen die zich zo noemen. De vraag naar coaches moet dit aantal hebben veroorzaakt. Soms werkt deze economische wet ook andersom: als het coachaanbod wordt bekendgemaakt, kan de vraag het aanbod volgen. Dan is er sprake van een mode, een hype. Nou, die is er met 40.000 wel. Wist u, even ter vergelijking, dat we in Nederland nog geen 9.000 huisartsen hebben?<sup>7</sup>

Er is een brancheorganisatie, OVAL, maar daar hoeft je je niet verplicht bij aan te sluiten als je je coach noemt. OVAL certificeert wel, maar lang niet iedere coach is gecertificeerd, de certificering is niet verplicht. Dat leidt tot het vraagstuk van de kwaliteit: hoe goed zijn die coaches? OVAL is daar ongerust over. De vereniging schetst wat er gebeurt: klanten kunnen bij de verkeerde coach terecht komen. Het risico? Dat is tweemaal: je bent geld kwijt, dat is één. Je wordt niet goed geholpen en zakt dieper in de put, dat is twee. Bedenk wat er kan gebeuren als je met een burn-out naar de verkeerde coach gaat. Is die professioneel genoeg om je door te verwijzen naar een psycholoog?

Er bestaat er een vergelijkingssite voor coaches: Coachingland ([www.coachingland.nl](http://www.coachingland.nl)). Die is er ook voor stofzuigers, dus waarom niet voor coaches? Hieronder volgt een citaat van die site, uit november 2012:

‘Coachingland is een nieuwe onafhankelijke zoek- en vergelijkingssite op het gebied van coaching. Naast coaches vindt u hier ook counselors, therapeuten, trainers, adviseurs en aanverwante professies. Coachingland is live sinds 1 juni 2011.

---

7 Nivel.

### **Voor wie is Coachingland bedoeld?**

Coachingland is bedoeld voor iedereen die een coach of soortgelijke aanbieder zoekt. Via Coachingland kunt u gratis in contact komen met een passende coach. U kunt zoeken, verfijnen en ervaringen van anderen lezen. Ook kunt u doorklikken naar websites van coaches. Of gratis meer informatie of een gratis kennismaking aanvragen.

Coaches en andere aanbieders kunnen zich gratis inschrijven op Coachingland. Zij kunnen dan zelf hun bedrijfsprofiel en coachgegevens invoeren. Wij schrijven ZZP-coaches in. Maar ook grotere bedrijven met meerdere coaches en/of meerdere vestigingen.'

Bij Coachingland zijn, medio november 2012, 778 bureaus aangesloten. Die worden zonder kwaliteitscheck opgenomen op de site. Wel zijn er commentaren van klanten op de site te vinden, maar de meeste coachingbedrijven hebben nul commentaren. Een voorbeeld van de zich aanprijzende coaches:

'Wil jij je passie naleven zonder te blijven steken in je overtuigingen en vaste patronen?'

Dit kan door goed naar jezelf te kijken; naar wie je bent; wat je leuk vindt; en waar je goed in bent. Daarnaast door te kijken naar waar je valkuilen liggen; wat je belemmeringen zijn; en wat je tegenhoudt om dat te doen waar je hart ligt. Als je kritisch naar jezelf kijkt, je angst laat varen en je Intuïtie volgt, dan pas kan je jezelf vrijmaken en je dromen volgen zowel privé- als op je werk.

### **Specialisatie**

Personal / Life coaching, Persoonlijke ontwikkeling, Zingeving, Netwerken, Leidinggeven, Spreken in het openbaar, Mediacoach / Mediatrainer, Assertiviteit, Time-management coach, Professional / Personal Organizer, Balans werk/privé, Communicatie, Conflicthantering, Onderhandelen, Overig, Mindfulness, Imagocoach'

Als je je zo specialiseert, worden generalisten brodeloos!

Een ander voorbeeld:

'Wij spiegelen aan individuen en teams hoe zij door anderen worden gezien. Wat zorgt voor inzicht en een nieuwe manier van werken. Daarvoor gaan we

samen op zoek naar krachtig gedrag, verse communicatie en het juiste netwerk. Dit doen we met advies, communicatie coaching, verander projecten, workshops en trainingen (oa mbv paarden). Paarden hebben een bijzonder zachte en uiterst gevoelige neus voor de essentie.’

Zeer recent verscheen een boek over paardencoaching:

‘Paardencoaching is een van de meest directe manieren van coaching. Het leidt in korte tijd naar de essentie van iemands coachvraag.

Systemische coaching met paarden is een innovatieve vorm van paardencoaching, gebaseerd op onder andere systemisch werk en opstellingen, lerende organisaties en Natural Horsemanship. De focus hierbij is altijd gericht op het gehele systeem waarvan de coachee deel uitmaakt. Deze vorm van coaching biedt een extra perspectief om een vraagstuk te bekijken doordat een paard het sterkst lijkt te reageren op dat deel van de coachee dat het meest wordt afgeweerd. Dit leidt tot nieuwe inzichten en oplossingen.

In dit boek wordt het fenomeen paardencoaching beschreven: het waarom en de werking ervan, ervaringen van coachees en de toekomst van het zich ontwikkelende coachingsgebied.’

Laatste voorbeeld:

‘Bij Uit de Knoop kun je terecht als je het leven als zwaar ervaart. Denk hierbij aan stress, burnout, overspannen, relatieproblemen, overgewicht, allergieën, lichamelijke klachten, etc. Via het zeer verhelderende en bevrijdende ‘the work van byron katie’ wordt je geleidelijk weer lichter in lichaam en geest.’

Concurrentie voor Sonja Bakker?

Op de site van Coachingland vind je ook minder bijzondere teksten en waarschijnlijk ook zeer verantwoorde coaches. De pointe van deze hoofdzonde is nu, dat dat erg moeilijk is vast te stellen.

We zullen in hoofdstuk 4 zien dat er oplossingen in aantocht zijn om een beetje kwaliteit in de beroepsgroep te brengen.

### HOOFDZONDE 3

We verschuilen ons achter uitspraken van de coach

Herken je de volgende conversatie?

‘Beste mensen’, zo introduceert de voorzitter van een managementteambijeenkomst het onderwerp, ‘wij hebben afgesproken dat we vandaag zouden besluiten wat we met de afdeling gaan doen. Welke kant gaat het op? We hebben daar al eerder over gesproken en zoals jullie weten is er een onderzoek gedaan naar de toekomst van de afdeling. Jullie zijn er allemaal bij betrokken geweest en jullie hebben het advies ook gezien. En dat gaat ver! Het is een strategisch punt waar we nu aangekomen zijn. Of we gaan samen met de burens of we gaan het zelf doen, dat is in het kort waar het op neer komt. Het is aan ons, directeuren, om daar helderheid over te geven.’

‘Jazeker’, zo klinkt het uit de vergadering, ‘dat zijn we ook verplicht voor onze mensen’.

‘Goed,’ herneemt de voorzitter, ‘ik denk aan het principe van besparing: als we samengaan, besparen we op de loonkosten en dat is hard nodig. Zijn er andere elementen die voor jullie spelen?’ De vergadering noemt een paar strategische punten. Werkgelegenheid, kosten, wat past het best in deze tijd? Er ontstaat discussie en tot slot probeert de voorzitter tot een oordeel te komen. Hij concludeert dat de fusie het beste is.

En wat zegt een deelnemer van de meeting? ‘Daar ben ik het mee eens en ..., mijn coach zegt ook dat we het moeten doen!’

Vergezocht? Welnee! Dit is een waargebeurd verhaal. Het is een mooi bewijs dat hier een beslisser op een plaats zit waar hij niet hoort. Hij (en natuurlijk mag je steeds waar ‘hij’ staat ook ‘zij’ lezen) is misschien niet goed genoeg in zijn vak om een eigenstandige afweging te maken. Er is een coach bij betrokken om mee te denken. Die blijkt dan een rol in de besluitvorming te krijgen. Dat zegt iets over de kwaliteit van het management, maar ook iets over de gang van zaken in deze organisatie. Men laat een zwakke beslisser door een coach ondersteunen, in plaats van hem te vervangen. Tot slot zegt het ook iets over de taakopvatting van de coach. Die heeft zich kennelijk ook over de inhoud uitgelaten. De vraag is of hij daar wel deskundig genoeg voor is en, belangrijker, of dat wel past bij zijn taak.

De coach kan een veel te grote plaats innemen. De balans is dan zoek. Er zijn voorbeelden waar dat in het extreme gebeurde: koningin Juliana die zich op onderdelen liet coachen door Greet Hofmans, Raspoetin die aan het Russisch hof als adviseur grote invloed verwierf. Maar ook Kai van der Linden die Rita Verdonk coachte, tot en met de teksten die zij moest uitspreken. 'Ik ben niet links, ik ben niet rechts, ik ben rechtdoorzee,' is een tekst van Van der Linden.

Het is voor een leider ook verleidelijk om een coach te hebben; leiders die eindverantwoordelijkheid hebben, voelen zich op zichzelf teruggeworpen. Het is een eenzaam beroep. Zij moeten de beslissing nemen, zij zijn erop aan te spreken. 'The buck stops here' stond te lezen op een bord op het bureau van de Amerikaanse president Harry S. Truman. Daarmee gaf hij aan dat hij persoonlijk de verantwoording voor zijn besluiten op zich nam. Hij was er tegen 'to pass the buck', wat zoveel wil zeggen als het ontlopen van je verantwoordelijkheid door hem aan een ander door te geven. Dat aannemen van de verantwoordelijkheid leidt naar een andere Engelse quote: 'It's lonely at the top.' En die eenzaamheid kun je verminderen door af en toe een coach langs te laten komen. Dan ben je vast met zijn tweeën.

De pointe van deze paragraaf is: jouw coach zegt het misschien ook, maar wat zeg je zelf?

#### HOOFDZONDE 4

We verwarren de rollen van coach en leider

Er bestaat het gevaar dat de leider de rol als coach oppakt en daarbij de scheiding van deze twee verantwoordelijkheden niet goed in de gaten houdt.

Francine ten Hoedt<sup>8</sup> heeft een mooi voorbeeld over deze verwarring. Ze noemt dat een 'pettenprobleem'. Ze citeert een praktijkvoorbeeld van een manager die conflicten van medewerkers wil oplossen en die deze vraag aan haar stelde: 'Als coach vind ik dat ze het zelf op moeten kunnen lossen, terwijl ik als leidinggevende juist zou willen helpen. Maar als ik ze help moet ik ook oppassen, want stel je voor dat ik later een van beiden moet ontslaan. Maar wat ik het moeilijkste vind, is wat ik tegen ze kan zeggen, zonder mezelf in

---

8 Ten Hoedt, Lingsma, Meessen, 2005.



een onhoudbare positie te brengen.’ Een duidelijk voorbeeld dat je de twee aspecten helemaal niet moet vermengen. Zet geen dubbele pet op, dat geeft verwarring!

Het verhaal gaat een stap verder. De geciteerde manager heeft nog een hulpvraag voor Francine: ‘Ik weet niet wat ik moet zeggen, maar jij als conflictcoach, kent al die zinnetjes natuurlijk precies. Geef mij eens een aantal voorbeelden!’, zo vraagt deze manager. Ik zou zeggen dat hier een manager aan het werk is die leidinggeeft en niet gewend is te coachen. Het goede antwoord luidt natuurlijk: vraag jezelf af of je wel de coach moet zijn. Want je geeft al aan dat het een tweepettenprobleem oplevert. Bovendien blijkt uit deze vraag dat je ook niet veel ervaring als coach hebt. Die ervaring is wel erg handig in de praktijk. Tot zover het goede antwoord.

Francine ontvangt deze vraag en geeft een heel ander antwoord. Ze noemt een paar vragen die de manager kan stellen en geeft dat aan hem door. Dat zijn de volgende (ik citeer, ik verzin het niet):

- ‘Ja, deze situatie kan heel lastig zijn.’
- ‘Ik merk dat het voor jou moeilijk is.’
- ‘Ik merk dat het bij jou van alles losmaakt.’
- ‘Ik zie dat je ... (benoem emotie) bent.’

Deze zinnen zouden de manager moeten helpen om het coachingsgesprek te voeren. Hij zou daarmee in staat worden gesteld beter te coachen. En of dat lukt? Bij een coachingsgesprek zijn meer zinnen nodig, denk ik. Misschien komt er een vervolgpmerking van de gecoachte medewerker en wat dan? Even met Francine bellen? Het lijkt erop dat Francine haar vak degradeert tot dat van een souffleur in een slecht toneelstuk.

Ja Francine, deze situatie kan heel lastig zijn! Het is voor mij heel moeilijk, het maakt van alles bij me los. (Ik kan er wel een boek over schrijven!) Als je me zag, dan zou je zien dat ik verbaasd ben (dat is hier mijn benoemde emotie). Een manager teksten geven als in een toneelstuk, is maar een magere oplossing. Laat de manager zijn werk doen en als hij geen coachingvaardigheden in huis heeft: huur er een in (een goede, welteverstaan).

Dus: de leider is de coach niet en de coach is niet de leider. En verder geldt: het is best om te leiden en best om te coachen!



"IK WEET ZEKER DAT IK VOLDOENDE  
BEGELEID WORD. IK ZOU LIEVER WAT  
MEER MET RUST GELATEN WORDEN"

## HOOFDZONDE 5

De coach gaat buiten zijn vakgebied

Dat in oktober 2012 de politieke partij GroenLinks in de problemen kwam, is niemand ontgaan. Uiteindelijk kostte dat Jolande Sap de kop. Minder bekend is wat er achter de schermen gebeurde. U raadt het al: er werd een coach ingehuurd. Margriet Oostveen van *NRC Handelsblad* bericht er op 8 oktober 2012 over. Ze schrijft dat GroenLinks begin 2012 een veranderkundige inhuurde om de partij er weer bovenop te helpen. Ingehuurd wordt een (in termen van

zijn website) ‘autoriteit op het gebied van het verbinden van persoonlijk en maatschappelijk leiderschap’. Mij is dan niet meteen duidelijk wat zo iemand doet, maar dat neemt niet weg dat hij werd ingehuurd. Margriet Oostveen beschrijft hem als volgt: ‘Zo’n coach dus waarin je moet geloven en waarvan Nederland vergeven is.’

Jolande Sap heeft een lastige jeugd gehad, iets waar ze nooit een geheim van heeft gemaakt. Door dat publiek te maken, dacht ze te voorkomen dat er gedoe over zou komen. Dat is te snappen: je brengt dan zoiets naar buiten en dat wekt vertrouwen in plaats van achterdocht. Maar dan had ze buiten de coach gerekend. De coach was geïnteresseerd in traumaverwerking en startte ‘quasitherapie’ (zo noemt Margriet het) met de fractieleden. Hij poneerde overlevingsstrategieën van een beschadigd kind, dat geen verbinding kan maken en daardoor verhardt. Hij legde een stuk van Jolande’s persoonlijkheid bloot dat conflicten lijkt te veroorzaken. De fractie liet zich overtuigen dat dat tot een dirigistische manier van werken leidt. De conclusie is bekend: Jolande Sap moest opstappen als partijleider. De NRC noemt dat een traject waar ‘fatsoenlijke therapeuten’ voor waken, maar waar deze coach anders opereert. Margriet concludeert dat de implosie van GroenLinks zorgvuldig is gecoacht.

Dit is een illustratie van de stelling dat niet alles opgelost kan worden met een coach en dat een coach zich bewust moet zijn van de terreinen waar hij zich op beweegt. Een coach is niet meteen ook een gekwalificeerde psycholoog. De Nationale Politie is een volgende klant van deze coach van GroenLinks. Een gewaarschuwde diender telt voor drie!

## HOOFDZONDE 6

We denken dat de coach een OEN is

Een bekende coachingwaaier<sup>9</sup> definieert een coach als een OEN:

Open;  
Eerlijk;  
Nieuwsgierig.

<sup>9</sup> Lingsma, 2009.



"MIJN THERAPEUT BEGRIJPT NIETS VAN ME"

Dat wijst in de richting van het stellen open vragen, van het laten zien dat je belangstelling hebt voor de ander. Zo kan de coach open en eerlijk te weten komen wat er speelt. Hij dringt zijn mening niet op; hij is nieuwsgierig, maar het is geen oen. Het geeft wel duidelijk aan dat er een verschil is met de leider. Die moet wel eerlijk zijn, maar is meestal geen OEN. Ik zou zeggen dat hij eerder STOER is:

Stevig;  
 Traceerbaar;  
 Onvervaard;  
 Eigenzinnig;  
 Rechtvaardig.

Dat is een heel andere lijst kwaliteiten, met maar een beperkte overlap. Dat wijst in de richting dat een coach een andere figuur is dan een leider. Dat zou

betekenen dat deze twee taken maar moeilijk in één persoon zijn te verenigen.

Wat voor een waaier is dat? Een wegwaaier!

## HOOFDZONDE 7

We denken dat de coach geen inhoud heeft

De in hoofdzonde 6 genoemde waaier adviseert de coach ook ‘een dom blondje’ te zijn (het staat er echt, ik citeer alleen maar). Een quote van dat blonde personage wordt ook gegeven: ‘Nee, ik snap het niet, vertel eens.’ Dat leidt waarschijnlijk tot meer informatie, de coachee zal uitleg geven. Maar de coach moet meer in huis hebben dan dat. Bovendien is ook hier het verschil met leiderschap duidelijk. Een leider is niet snel een dom blondje. Daar wordt wel wat inzicht en visie van verwacht. Die mag met iets komen dat een ander nog niet heeft gezien.

Misschien zijn er wel andere personages waarmee hij vereenzelvigd wil worden. Ik denk dan aan Robin Hood, Ivanhoe of Rawhide. Die zijn allemaal STOER en geen OEN. Natuurlijk is dit een beetje een karikatuur, maar zo wordt wel duidelijk dat het lastig is een leider ook een coach te laten zijn. Het zijn twee verschillende rollen, soms in twee werelden. Dat sommigen<sup>10</sup> juist aansturen op de vereniging van de rol van coach en baas is vreemd. De *Coachingskalender* stimuleert het ‘bouwen van een coachingscultuur in je organisatie’. Dan moet je ervoor zorgen dat er op alle niveaus in de organisatie wordt gecoacht. Dat geeft vertrouwen, zo heet het. Ik gok dat dat vertrouwen net zolang bestaat tot het in een hiërarchisch conflict of functioneringsgesprek ten onder gaat.

## HOOFDZONDE 8

Coaching wordt opgevat als allesreiniger

Er bestaat een box met elf audio-cd's van Marijke Lingsma over coaching. Daar staan de volgende onderwerpen op:

1. Coachen in perspectief;

---

<sup>10</sup> Lingsma, 2012, 1 en 2 augustus.

2. De organisatiecoach;
3. Coachend leiderschap;
4. Coachen op competenties;
5. Eén-op-één coaching: contouren;
6. Eén-op-één coaching: werkwijzen;
7. Eén-op-één coaching: coachen op zelfregie (2 cd's);
8. Groepsgericht coachen vanuit systeemdenken;
9. Teamcoaching;
10. Conflictcoaching.

Het valt op dat gedacht wordt dat zaken die in iedere organisatie voorkomen, zoals conflicten, competentieontwikkeling, teambuilding en zelfs leiderschap, door coaching kunnen worden opgepakt. Een nieuwe loot aan de stam is intervisiecoaching. Er is kennelijk geen onderwerp of je kan er wel bij coachen. Is er een conflict in een groep? Roep de coach! Zit je niet goed in je vel? Roep de coach. Heb je ruzie? ... inderdaad!

Het zal wel net als met allesreiniger zijn: naarmate je het toepassingsgebied verbreedt, neemt de omzet toe, maar niet de reiniging. Je zou toch zeggen dat sommige van deze vraagstukken ook opgelost kunnen worden als deel van het reguliere managementwerk. Daar is een scala van mogelijkheden voor. Waarom kan er niet gewoon gemanaged worden? Een goede leider kan met conflicten omgaan, kan een team in beweging krijgen. De twintig geboden voor goed leiderschap, die we nog tegen zullen komen, gaan daarover.

## HOOFDZONDE 9

We denken dat coachen pas goed kan in een lerende organisatie

Een begrip waar coaches nogal eens aan refereren is 'de lerende organisatie'. Coachen legt de nadruk op begeleiden, adviseren. Het is niet de prestatie die voorop staat, maar juist de ontwikkeling, de weg ernaartoe. Coachen is trainen, ondersteunen, dat zagen we eerder in dit hoofdstuk. De stelling die wordt betrokken is dat coachen en een lerende organisatie goed samengaan. Laten we eens kijken of dat klopt.

Het punt is dat er veel nodig is om echt een lerende organisatie te zijn.<sup>11</sup> Dan moet er een cultuur zijn die flexibiliteit belangrijk vindt, die creativiteit ondersteunt. Systemen zijn in een dergelijke organisatie maar van beperkt gewicht, ze zijn ondersteunend. Voor de structuur geldt dat die losjes is, er zijn (informele) koppelingen op basis van wat de markt vraagt, geen starheden. De strategie is actief en proactief. Lerende organisaties weten niet alleen bekwaam te *worden*, maar vooral te *blijven*. Het lijkt een beetje op de adhocra-tie van Mintzberg<sup>12</sup>; de werkprocessen veranderen steeds.

Een lerende organisatie is weer heel anders dan een *belerende* of *aflerende* orga-nisatie. Een *belerende* organisatie laat weinig ruimte voor zijn mensen, effici-ency staat voorop. Het gevaar is dat ze log worden. ‘Machinebureaucratieën’ zou Mintzberg zeggen. Er is een duidelijke hiërarchische structuur, het zijn functionele lijn-staforganisaties met zeggenschap aan de top. Deze organisa-ties leren maar slecht. De leden van deze organisaties krijgen gelegenheid te leren, maar als organisatie is het leervermogen beperkt. Je treft dit wel eens op departementen aan.

Het is zaak dat lerende organisaties blijven leren, zodat ze niet verstarren. Ze moeten zich snel kunnen aanpassen. Natuurlijk zijn er goed functionerende bureaucratieën. Maar meebewegen met de veranderende omgeving is niet hun kracht. En leren dus ook niet. En toch hoor je mensen in een bureaucra-tie weleens zeggen: ‘Wij zijn een lerende organisatie.’ Als dat bijvoorbeeld van een groot ministerie wordt gezegd, moet je daar toch vraagtekens bij zetten. Het goeie is dat men er *wil* veranderen, en men wil leren. Daar is op zich niets mis mee. Maar daarmee ben je nog geen lerende organisatie. Dan moet de structuur losjes zijn, er is dan een taakcultuur en denken en doen is verweven met elkaar.

Swieringa en Wierdsma beschrijven dat heel stellig: deze organisaties hoeven niet te leren, ze durven het niet en kunnen het dus ook niet. Zij constateren een groot verschil tussen wat men zegt en wat men doet. Er is als het ware een praat-theorie en een doe-theorie. ‘In geen andere organisatie is er zo’n grote discrepantie tussen wat men zegt en wat men doet als in een *belerende*

---

11 Swieringa & Wierdsma, 1990.

12 Mintzberg & Quinn, 1991

organisatie.<sup>13</sup> Dat uit zich ook in de stijl van leidinggeven: een manager kan beweren dat zijn stijl participatief is, maar het lijkt op gespeelde inspraak. Het accent ligt er op het praten over de problemen en niet op het aanpakken ervan. Fouten zijn geen aanleiding om te leren, maar om te zwartepieten en te beheersen. Dat gebeurt in bureaucratieën weleens en daarmee is duidelijk dat het niet zomaar lerende organisaties zijn.

Leren is in bureaucratieën niet het leidende principe. We zien dat vaak aan een stafafdeling, zoals bijvoorbeeld een beleidsafdeling. Die wordt geacht het beleid te maken, dat is ‘denken’, een intellectueel proces. Daarnaast is er een uitvoeringsorganisatie, waar het ‘doen’ is te vinden. Deze organisatie zorgt ervoor dat een taak wordt uitgevoerd.

Opmerkelijk is nu dat er een strakke scheiding tussen die begrippen is. Dat is vreemd: er ligt een verkeerde veronderstelling aan ten grondslag dat de doeners niet kunnen denken en de denkers ver van het doen afstaan. Dat is in de werkelijkheid heel anders: doeners, de mensen die een proces uitvoeren, zijn vaak heel goed in staat aan te geven wat er beter zou kunnen in dat proces. Ze hebben het per slot van rekening zelf in de vingers. Wat de denkers betreft: het zou heel goed zijn als zij de uitvoering in hun hoofd hebben bij het bedenken van nieuwe processen. ‘Is het wel uitvoerbaar?’ is dan een goede vraag. Als je dan denken en doen dicht bij elkaar weet te brengen, ontstaat er iets werkbaars. Dan zet je een stap op weg naar een lerende organisatie.

Een *aflerende* organisatie is ook een bureaucratie, maar daar is de verandering gestart. Dat gaat op een blauwdrukmanier: er is een idee ontwikkeld (door de denkers) en dat wordt ingevoerd. Dat geeft weerstand en die wordt geslecht door overtuiging. Er wordt dus niet geleerd. En wat vreemd is: ook deze organisaties noemen zich graag lerende organisaties.

Conclusie: organisaties menen al te snel een lerende organisatie te zijn. Coaching past goed in een lerende organisatie. Maar als organisaties niet echt lerend zijn, maar juist *belerend* of *aflerend*, ontbreekt de vruchtbare bodem voor een coachingscultuur.

---

13 Swieringa & Wierdsma, 1990.



**HOOFDZONDE 10****We denken dat je een organisatie kunt coachen**

Met de groei van het aantal coaches neemt ook het werkgebied toe. Het verschijnsel is zo populair dat allerlei regulier advies eronder lijkt te vallen. Zo zie je dan ineens dat gewoon organisatieadvies er ook onder valt. Dat heet dan ineens 'organisatiecoaching', met organisatiecoaches. Maar hoe gaat dat in zijn werk? Tegen wie praat de coach als hij een organisatie coacht?

Coaching gaat als een proces tussen mensen; het is het helpen nadenken en reflecteren. Dat doe je op basis van ervaring. Organisaties onderling kunnen elkaar niet coachen. Blijft over dat een persoon in contact is met een organisatie. Er is allerlei verstandig (bedrijfskundig) organisatieadvies in de wereld, maar of je dat nu coaching moet noemen?

# De weifelende leider

De manager wordt geacht keuzes te maken, maar doet dat niet altijd. Hij zondigt weleens tegen de regel dat hij leiding moet geven. Hij zoekt excuses om eraan te ontsnappen. Als je bijvoorbeeld maar in de plan- en onderzoeksfase blijft, is er nog maar weinig te kiezen en te leiden en is dat ook wel extra veilig. Misschien ben je niet zo goed in leidinggeven, dat kan erachter zitten. Er is namelijk altijd het risico dat je de verkeerde beslissing neemt.



Je kunt ook een belangrijke opdracht in een project laten uitvoeren. De opdracht is dan even uit de lijn, er is een tijdelijke organisatie voor en als leider ben je dan een lastig probleem even kwijt. Het risico dat je een verkeerd

besluit neemt, is er dan even niet. Je creëert tijd om er nog eens over na te denken (en je coach te bellen!).

Wat ook modern is, is te stellen dat je organisatie een lerende is, zoals we hierboven zagen. Dat beperkt de noodzaak tot leidinggeven, het gaat dan namelijk bijna vanzelf in zo'n lerende organisatie. Maar wat dan als er een crisis is? Kun je dan nog wachten met besluiten?

Deze ellendige vragen komen in dit hoofdstuk aan de orde. Het zijn de hoofdzonden van het leiderschap. Natuurlijk met als doel daarna op een vruchtbare manier de twintig geboden voor beter leiderschap te kunnen presenteren.

## HOOFDZONDE 11

### Plannen, plannen en nog eens plannen

Als er terughoudendheid is om de leiding te nemen, of om leiding te geven, dan zijn er altijd mechanismen beschikbaar, waardoor er geen leiding gegeven hoeft te worden. Dat is een ontsnappingsroute die het resultaat helemaal niet dichterbij brengt. Je duikt dan met plezier de planfase in, dat is een mooi excuus om maar even geen leiding te geven. Dat is weifelend leiderschap.

Je maakt een plan. Je voert nog niets uit, maar je onderzoekt. Daar is immers alle reden voor: er zijn onzekerheden in de toekomst verborgen. Dat legitimeert een goed onderzoek. Voer dus niet uit, maar onderzoek de onzekerheden en als het wat helderder is, kan het gepland worden. Niemand kan er iets op tegen hebben dat er goed wordt nagedacht. 'Bezint eer gij begint,' is een vaderlandse zegswijze die dit mooi illustreert.

Dat alles is verdedigbaar: je gaat niet overhaast te werk. Je denkt na. En als het helder is beschreven, kan er een besluit genomen worden over het plan. Het plan wordt besproken en, misschien na bijstelling, goedgekeurd. De verleiding is dan groot te denken dat je er al bent! Het plan is immers klaar en, na wat aanpassingen, nog goedgekeurd ook. In sommige organisaties treedt er dan een relatieve rust in, gebaseerd op valse tevredenheid. Vals, want je kunt blij zijn met het plan, maar het doel is meestal niet het plan, maar het *resultaat* dat erin staat.

De waarde van een plan is daarmee maar zeer beperkt. Het belangrijkste doel van een plan is aan te kunnen geven in hoeverre de werkelijkheid van het plan afwijkt. Dat is een heel ander uitgangspunt dan te denken dat het plan het definitieve richtsnoer is. Of nog een stapje verder dan richtsnoer: een wurgkoord.

Daarmee hebben we de kern te pakken: de werkelijkheid wijkt ook echt af van je plan. De werkelijkheid laat zich niet al te zeer vooruit plannen. Zelfs terwijl je bezig bent met plannen, verandert de omgeving alweer. Naarmate het plannen langer duurt, wordt dat risico natuurlijk groter. We hebben de neiging als we aan het plannen zijn te doen of de omgeving helemaal niet verandert; bij het plannen proberen we ervoor te zorgen dat het uitgangspunt hetzelfde blijft. Anders is je plan niet meer geldig.

Plannenmakers vrezen dat het plan waardeloos wordt als de omgeving verandert en zij zetten daarom een hek om de werkelijkheid. Zij bevriezen het plan (het wordt vastgesteld) en bepalen dat het niet zomaar mag worden gewijzigd, dat heet een 'freeze'. Als er al een wijziging is, moet die netjes worden ingediend bij een orgaan (dat heet vaak de Change Advisory Board) dat het bespreekt en bepaalt wat ermee moet gebeuren. De scope moet hetzelfde blijven, zeggen we dan. En als dat niet het geval is, gebeurt er iets *engs*: Scope *creep*! Daar hebben we een hekel aan.

Scope creep wordt namelijk vaak genoemd als oorzaak voor het mislukken van projecten. Het bestaat eruit dat je een bepaald resultaat afspreekt, maar dat iemand daar iets aan wil toevoegen. Je had een afspraak over de functionaliteit die je zou leveren, maar een belangrijke gebruiker heeft nog een wens. Die kan je toevoegen, dat pleziert de gebruiker. Maar dan is het hek van de dam, denken we. Je project wordt groter, duurdert en gaat langer duren. Het is als een locomotief waar steeds meer wagons aan worden gekoppeld, de trein als geheel gaat er langzamer van rijden. (Waarom de NS, ook als de trein niet verlengd wordt, toch vertraagt, is mij ook een raadsel.)

De vraag is of je die uitbreiding wel wilt. Er is een flauwe oplossing mogelijk die luidt: 'Zet het op een lijstje'. De extra wens wordt dan vastgelegd op een lijst. Die wordt dan bewaard en als het geplande echt is geleverd, kunnen we eens kijken of er ruimte is om er nog wat extra's bij te doen. Een slimme

projectmanager schuift die vragen dan de beheerfase in en voert ze niet uit in het project. Het geld van het project zal ook wel op zijn tegen die tijd. Dat wil zeggen dat het project de extraatjes niet meer oplevert, maar dat de nieuwe eigenaar het wel mee gaat nemen in het onderhoud. Groot voordeel voor de projectmanager is dat zijn taak niet groter wordt. Hij levert op wat is afgesproken en hij krijgt decharge. Nadeel voor het beheer: dat wordt duurder. Daar is een eufemisme voor: actief onderhoud! Hoe moet een leider dat dan wel doen? Dat komt in hoofdstuk 4 aan de orde, bij de twintig geboden.

Een illustratief, waargebeurd verhaal:

Een organisatie in de vliegtuigindustrie is sterk afhankelijk van hoogwaardige technologische ondersteuning door complexe software. Die ondersteuning lijkt op de middellange termijn te verouderen. Dat brengt de directie tot de stelling dat er gewerkt moet worden aan vervanging van de software. Die software moet goeddeels speciaal gemaakt worden. Dat is een lang en complex traject.

Het wordt dan ook grondig aangepakt: een meerjarig projectplan wordt gemaakt, gelden worden vrijgemaakt, een projectmanager en een stuurgroep worden ingesteld. Al snel ligt er een plan op hoofdlijnen. Totale doorlooptijd is vijf jaar (ontwerp, bouw, implementatie). Men kent het fenomeen van schieten op bewegende doelen; om nu te voorkomen dat tijdens de bouw van alles moet worden omgegooid, wordt een freezeperiode van twee(!) jaar ingesteld. In die periode mag er geen extra functionaliteit op tafel komen. Is er een noodkwestie, zet die dan even apart. Dat komt dan op een lijstje, dat later nog kan worden verwerkt.

Als het project van start gaat, wordt een IT-consultancy bedrijf gevraagd een check op het plan uit te voeren. De geraadpleegde consultants verwachten in deze hightechomgeving voortdurende veranderingen, zeker in een tijdsbestek van twee jaar en adviseren geen freeze in te stellen, maar een meer iteratieve ontwikkelmethode te hanteren. Daardoor kunnen tussentijdse producten worden getoetst en kan uiteindelijk een up-to-date systeem worden opgeleverd. Het risico van verkeerde oplevering wordt erdoor verkleind. Dat advies vergt wel meer lef. Het instellen van een freeze geeft alleen maar een

ogenschijnlijke zekerheid. Je krijgt precies wat je hebt besteld. Maar of het dan nog past?

Het advies wordt door het bedrijf overgenomen, het plan wordt aangepast.

Conclusie: een freeze is goed, maar laat je niet kaltstellen.



### **Intermezzo: Een voorbeeld van veel plannen**

Hoewel het kabinet Rutte-I graag als daadkrachtig te boek stond, heeft het toch ook veel tijd aan plannen maken besteed. Er gaat in Nederland eigenlijk altijd veel tijd heen met het maken van het plan en het aan iedereen vragen wat ze ervan vinden. Dat is niet handig. Bij Rutte-II kwam er meer vaart in. Zou men genoeg krijgen van langdurig plannen maken?

Het maken van de plannen gaat stapsgewijs. Eerst zijn er bij alle politieke partijen verkiezingsprogramma's. Het kost even om die opgesteld te krijgen. Partijprominenten worden uitgenodigd hun gedachten op papier te zetten. Dat is een eervolle taak. Zij buigen zich erover en leveren na maanden een concept. Dat concept is de basis voor een bespreking met de politieke top. Het plan kan wat worden aangepast, tot het rijp is om de kraamkamer te verlaten.

Dan is het aan de partijleden. De achterban wordt samengebracht in onooglijke achterafzaaltjes en doet zijn zegje. Soms voor het algemeen belang, soms om zichzelf even in de schijnwerpers te zetten. Dat alles vergt tijd. Dan komt er een partijcongres en daar vindt de bespreking en hopelijk ook de goedkeuring van het plan plaats. Het Centraal Plan Bureau plant er in deze fase ook lustig op los met de doorrekeningen van de plannen. Daarna gaat het partijprogramma de wereld in.

De verkiezingen volgen en op basis van de uitslag willen we graag van de verschillende partijplannen een meer algemeen plan maken, dat heet het regeerakkoord. In de opstelling van dat akkoord gaat ook wat tijd zitten. Veel partijen hebben even zoveel belangen, die ergens hun weerslag moeten vinden. We plannen en rekenen en plannen. Uiteindelijk is er een definitief regeerakkoord. Dat leggen we ook hier en daar even voor ter goedkeuring en na vele maanden staat er een regering voor de uitvoering op het bordes bij de koningin.

Dan breekt de fase van uitvoering aan. Die uitvoering wordt al snel geconfronteerd met het gegeven dat de wereld doordraaide terwijl je zo aan het plannen was. Hoe verhouden die veranderingen zich tot het plan? De uiterste verkoopdatum daarvan is inmiddels verstreken: het is niet meer vers. De plannen passen niet meer zo goed bij de gewijzigde omgeving.

Tot overmaat van ramp moet er heronderhandeld worden (hadden we iets niet gezien?) en er moet opnieuw gepland worden. Dat duurt al gauw een week of zeven. Dan wordt duidelijk: het plan komt er niet door. De uitvoering was al op een laag pitje gezet tijdens de discussie (want er was onzekerheid, zou het nog wel ongewijzigd zo doorgaan?) maar kan nu helemaal op de spaarbrander.

En wat gaan we doen? We gaan een nieuw plan maken voor een nieuwe periode van een jaar of vier. En voordat we dat starten, beginnen we opnieuw met aan de partijen te vragen hoe ze de toekomst zien. Dat gebeurt weer met een schrijversgroep, waarna men weer afreist naar de achterafzalen in de provinciesteden om te horen hoe de achterban erover denkt. De cyclus start opnieuw en opnieuw overheerst het idee dat we de toekomst goed kennen. Er worden plannen gemaakt, terwijl de wereld doorgaat met veranderen.

Bijna niemand die duidelijk maakt dat vier jaar te lang is om in detail vooruit te kijken. Vier jaren laten zich hoogstens op hoofdlijnen plannen. Er kan zomaar ineens iets anders gebeuren: de economie verandert. Economische parameters veranderen erg grondig en erg snel. De wereldhandel zakt in of trekt juist aan. Internationale machtsverhoudingen zijn ook niet stabiel verkrijgbaar. Er is turbulentie. Riemen vast!

Wat er dan nodig is? Coaching? Of leiderschap? Het brengt professor Caren van Egten<sup>1</sup> tot de volgende uitspraak:

‘Durf en daadkracht zijn vereist om vanuit een heldere visie te werken aan het lenigen van de uitzonderlijke grote economische problemen op de korte termijn. Tegelijk moet gebouwd worden aan een toekomstbestendige, slagvaardige overheidsorganisatie.’

---

1 Van Egten, 2009.

Ze noemt: ‘resultaatgericht aansturen van de uitvoering, efficiëntie in de opzet en werking van de bedrijfsvoering en oog voor service delivery’. De overheidsorganisatie moet ‘efficiënter, effectiever en doelgerichter’ worden.

Olaf Rutten, directeur van het adviesbureau Zoek en Leef, zegt het als volgt:

‘Om een bedrijf of land door een moeilijke periode te loodsen, is het essentieel om een inspirerend toekomstbeeld te schetsen. Waar verlang je als directie of regeringsleider naar? Praat werknemers of kiezers niet naar de mond, maar laat hen in een helder omschreven visie zien wat ze zelf nog niet zien. We leven in een tijd van snel veranderende mondiale omstandigheden. Dit vraagt om flexibiliteit van bedrijven en van overheden. Omschrijf het beleid daarom liever in hoofdlijnen. Ga de brug bouwen terwijl je eroverheen loopt.’

## HOOFDZONDE 12

We noemen het al snel voortschrijdend inzicht

Natuurlijk weten we wel dat de werkelijkheid er vaak heel anders uitziet dan we dachten. We plannen, maar het gaat toch niet helemaal zoals we hadden gedacht, dat zagen we net al. Als we dan met de neus op de nieuwe feiten worden gedrukt, is er geen ontkennen meer aan. We moeten toegeven dat het niet klopte. We hebben daar een mooie term voor: voortschrijdend inzicht, soms uitgesproken als: ‘Als je alles van tevoren wist ...!’ Het is een excuus waarmee je aangeeft dat je het ook niet van tevoren kón weten. Het was niet dat je niet vooruit kon kijken. Nee, niemand kon het van tevoren zien, pas achteraf werd het duidelijk. Maar het is niet onlogisch dat je het niet van tevoren wist. De werkelijkheid is niet altijd te voorspellen! Waarom steken we dan toch zo veel tijd in het maken van de plannen? Dat moet toch anders kunnen? Jazeker, kijk maar onder de tips voor beter management in hoofdstuk 4.

Een tijd geleden vernieuwde premier Balkenende deze term ‘voortschrijdend inzicht’. Hij zei: ‘Met de kennis van nu ...’ Een mooie uitdrukking die als verklaring geldt waarom iets fout ging. Ach, je kunt niet alles van tevoren weten. Natuurlijk, er ligt in de toekomst kennis verborgen. Die zie je pas als



je er bent aangeland. Dat is een normaal mechanisme en geen domheid.<sup>2</sup> Dat beseft lijkt er vaak niet te zijn, we hebben groot vertrouwen in het plannen van de toekomst. Dat is op hoofdlijnen mogelijk, maar niet in detail. En het zijn de details die tot verontschuldiging nopen. Daarbij gebruiken we graag de woorden: 'Met de kennis van nu ...' Maar als je beseft dat de details niet te plannen zijn, ziet het leven er ineens heel anders uit.

Het is wel een teken aan de wand dat de woorden van deze premier een grote vlucht hebben genomen. Velen hebben het overgenomen. Er was kennelijk bij veel mensen de behoefte te stellen dat ze ook niet alles van tevoren konden weten. Een indicatie dat er regelmatig wat fout gaat, denk ik.

### HOOFDZONDE 13

#### Projecten leveren niet op wat moet

Er is veel over projecten gepubliceerd. Hoe ze te beheersen, hoe ze te plannen. Maar wat zijn projecten nu? Standaard antwoord is dat het een vastgestelde tijdelijke taak is, maar je kunt dat ook leuker beschrijven. De volgende lucide opsomming (van Johnson en Wilkinson<sup>3</sup>) doet dat. Meteen blijkt wat de reputatie van projecten is. Een project is volgens hen:

- een onzichtbare organisatieparasiet die geld en resources opeet;
- een gelegenheid voor eenzame mensen om vergaderingen uit te schrijven;
- een bureaucratisch monster dat papier uitspuwt;
- een excuus om iets niet te doen dat de lijnorganisatie zou moeten doen [Deze beschrijving is door de ontkenning cynisch: het project levert het *ook* niet. Maar het is zeker een punt dat leiders in de staande, reguliere organisatie, een lastige klus graag in een project schuiven. Dat kan een klus zijn die gewoon in het werkpakket van de betreffende lijnmanager thuishoort. Maar omdat deze manager de uitkomst niet vertrouwt, wordt de klus uitbesteed. Het mislukken is de manager niet meer aan te rekenen! Maar als de manager een goede baas heeft, kan hij nog een zware pijp roken];

2 En dat terwijl domheid veel voorkomt. Albert Einstein zei eens: 'Er zijn in mijn denken twee dingen oneindig: het heelal en de domheid van de mensen. En van het eerste ben ik niet overtuigd.'

3 Johnson & Wilkinson, 1998.

- een excuus om een projectmanager aan te stellen die de schuld kan krijgen, als het project niet datgene levert waarvan iedereen al lang wist dat het onmogelijk te leveren was.

Projecten hebben een slechte reputatie, kennelijk. Ze leveren niet wat je vraagt, ze duren langer en ze kosten meer dan gepland, dat is een beetje de stereotype karakterisering. In hoeverre is leiderschap daar schuldig aan? Omdat projecten kort moeten duren (het doel van een project is de opheffing ervan!) zou je zeggen dat een beetje kordaat leidinggeven geen kwaad kan. Iets als helder op het resultaat sturen, niet te veel overhead, een beetje snel, dat past hierbij. De volgende paragraaf kijkt of dat klopt.

#### HOOFDZONDE 14

### Projecten worden niet goed geleid

De Standish Group doet regelmatig onderzoek naar de successen van projecten. Op basis van 300.000 onderzochte IT-projecten in 2004 gaf de groep aan dat 28% van deze IT-projecten was geslaagd. Geslaagd is daarbij gedefinieerd als dat er op tijd, binnen het budget geleverd werd wat was afgesproken. Daar wordt wel een marge bij gehanteerd: 10% erop of eronder is acceptabel. Het project is niet geslaagd als er op één van de drie criteria niet binnen de marges wordt gewerkt. Als het project bijvoorbeeld 15% meer kost dan gepland, is het niet in orde.

Nu zou je denken dat dat slagingspercentage in de loop van de jaren wel omhoog zal gaan. Je mag aannemen dat we er met zijn allen wel wat van leren. Er worden evaluaties gemaakt van projecten en vaak is er in een projectmethode opgenomen dat er een document met zogenaamde *lessons learned* wordt opgemaakt.

Maar let op: in 2009 was het 32% en in 2010 was het 29%. En de laatste berichten zijn dat de recessie in de wereld ertoe leidt dat dat percentage zakt. De wereld leert kennelijk niet van die falende IT-projecten. Je zou toch kunnen zeggen dat IT steeds meer uitgebalanceerd is, het is meer en meer een commodity. Waar vroeger IT nieuw en speciaal was, is er nu toch veel ervaring mee opgedaan. Wat een tijd geleden nog erg nieuw en instabiel was, is nu gewoon van de plank te trekken. Nummer-, stem-, vingerafdruk-, en letter-

herkenning: het is er. Het verzenden van (vaak enorme) bestanden: het is er en het wordt gebruikt.

De parallel met het maken van de eerste generatie auto's dringt zich op. Het maken van de eerste auto's was nog een lastig en complex proces. De geleverde auto's waren zeer storingsgevoelig. Dat zette de bouwers aan tot verbeteringen; er kwamen aanpassingen. De auto's zijn na jaren van doorontwikkelen veel en veel beter geworden. Zoveel beter dat onderhoudsgarages failliet gaan. Niet langer is er een kleine beurt, grote beurt, je ziet de garage vrijwel niet meer. Waarom geldt dat verbeteringsproces bij IT dan niet? Waarom blijft dat langer bijzonder dan bij de introductie van de auto? Maar voor een deel komt dat omdat informatieproblemen lastiger te standaardiseren zijn.

De verklaring (die in dit boek past!) is: leiderschap. Om met publiek leiderschap te beginnen. In 2007 was er een Kamerdebat over de hoge software-uitgaven van de overheid. Dat had een redelijk hoog cabaretgehalte, waarbij leiderschap ver te zoeken was. Een van de Kamerleden vraagt (letterlijke transcriptie): 'De minister zegt dat er standaarden zijn waaraan projecten moeten voldoen voordat zij van start gaan. Welke standaardmethodieken worden gebruikt?' Waarop de minister antwoordt (al even letterlijk weergegeven): 'Ja, ik heb daarover iets tamelijk ingewikkelds op schrift gekregen. Mij helpt het nauwelijks en ik weet ook niet of het u helpt. Er zijn projectmanagementtechnieken zoals Prince, beheerstechnieken zoals ITIL, programmeertechnieken zoals CMM en ontwikkelstechnieken zoals COBIT. Ik zie dat u begrijpend knikt.' De Kamervoorzitter zegt daarop: 'De Kamer staat voor niets, dat ziet u!'

Het kennisniveau op dit gebied is daarmee gedemonstreerd: de tools worden door elkaar gehaald en ook nog onjuist benoemd. Maar het maakt wel indruk, en dat telt.

Stef Joosten<sup>4</sup> heeft in dit verband het idee dat IT-kennis toch wel handig is. Hij ziet dat het meestal een musicus is die een orkest dirigeert, een ex-voetballer die voetbaltrainer wordt en dat een bedrijfseconoom de rol van CFO vervult. Het lijkt het daarom logisch dat een informaticus IT-projecten leidt. Hij constateert tegelijk dat 80% van de IT-verantwoordelijken geen informaticus is. Dat geeft te denken.

---

4 Joosten, 2012.

Niet voor niets wordt er opnieuw een parlementair onderzoek naar de overheids-IT gedaan. Waar is het geld gebleven? De Kamer deed al eerder onderzoek naar het falen van IT-projecten, de Algemene Rekenkamer onderzocht het falen ook. Beide gaven de Kamer en de regering adviezen voor het beter managen van dat soort projecten. Maar het toepassen ervan blijkt lastig, mede omdat het aan leiding op dat gebied ontbreekt. Dat brengt Ada Gerkens, Tweede Kamerlid, in juni 2012<sup>5</sup> tot de volgende conclusie:

‘Ik vraag me werkelijk af wat de Kamer nog meer wil weten met een parlementair onderzoek. Zijn alle feiten dan niet boven tafel? De Algemene Rekenkamer gaf aan niet precies de kosten te kunnen controleren omdat die per ministerie verschillend en vaak ook onduidelijk geboekt worden. Het advies was om die boekhouding eerst op orde te krijgen. Pas dan kan men zeggen of de kosten daadwerkelijk uit de klauwen lopen, al is het vermoeden dat dit zo is er wel. Een parlementair onderzoek zal dit niet naar boven krijgen. (...) Hoe hard het ook wordt geprobeerd, het lijkt maar alsof de overheid geen grip krijgt op de ICT-projecten die of niet doen wat we willen, of doen wat we helemaal niet willen en als ze uiteindelijk doen wat we willen (meestal veel te laat), dan blijken de kosten torenhoog.’

Dat leidt tot flauwe grappen over matig projectresultaat, zoals deze met een Bijbelse achtergrond: ‘Zalig zijn de armen van geest, want zij zullen het projectresultaat erven.’

En hoe is het met de private sector? Dezelfde Ada Gerkens zegt er het volgende over:

‘Sinds ik de Kamer heb verlaten ben ik zelf betrokken geweest bij ICT-projecten. De overheid is namelijk niet de enige die dat soort projecten ontwikkelt, het bedrijfsleven doet dat ook. Ook daar falen de projecten of lopen de kosten uit de klauwen. Frappant is dat wat ik in mijn periode als Kamerlid vaak tegenkwam, in het bedrijfsleven precies zo is.’

---

5 I-Bestuur nieuwsbrief oktober 2012

Bij het leiderschap speelt de omvang van de organisatie een grote rol; organisaties hebben de neiging te bureaucratiseren als zij groter worden. De lijnen worden langer, de procedures ingewikkelder, besluitvorming wordt minder direct, verloopt via comités en organen. Daar je leiderschap vestigen, vergt doorzettingsvermogen. Het is niet voor niets dat Philips een grote veranderingsoperatie naar een tank vernoemde!

Een mooie paradox in dit verband is die van Martin Cobb, CIO voor The Secretariat of The Treasury Board of Canada: *'We know why projects fail; we know how to prevent their failure; so why do they still fail?'*<sup>6</sup>

### HOOFDZONDE 15

#### We stoppen projecten niet op tijd

Een leider kan zich ook onderscheiden door een project op tijd te stoppen. Maar het blijkt dat het daar nog wel eens aan leiderschap schort. Projecten lopen vaak langer dan verstandig is. De reden is dat een projectmanager graag het resultaat wil boeken dat aan het project is verbonden. Dat kan een persoonlijk belang zijn in plaats van een project- of algemeen belang. Zo is de reputatie een punt: het is goed voor je carrière als projectmanager als het project slaagt, dus waarom zou je het bij de eerste hobbel al stoppen? Dat uitgangspunt geeft een drijfveer om door te gaan en verklaart waarom projecten eerder dreigen door te gaan dan te stoppen als er iets mis is.

Er komen dan mooie argumenten boven water. Een bekende is: 'Maar er is al zoveel in geïnvesteerd, dat geld kunnen we toch niet weggooien.' Een eenvoudig tegenargument is dan, kort geformuleerd: 'Het feit dat we al een paar miljoen hebben weggegooid, is geen reden nog een paar miljoen weg te gooien.'

Toch is het principe dat je maar beter op tijd kunt stoppen in de geschiedenis van de mensheid niet onbekend. De wijze Dakota-indianen hadden daar een mooie, oude spreuk voor. Die luidde: *'When you discover that you are riding a dead horse, the best strategy is to dismount.'* Vrij vertaald: Als je een dood paard berijdt, kun je er maar beter afstappen. In de westerse wereld zien we dat heel

---

6 Cobb, 1995.

anders. Wij hebben strategieën ontwikkeld om door te gaan. Die zijn beter dan die van de Dakota-indianen. Het zijn de volgende:

- Koop een steviger zweep.
- Zeg: 'Op deze manier reden we altijd al paard.'
- Benoem een commissie om het paard te bestuderen.
- Regel een bezoek aan andere sites om te zien hoe ze daar dode paarden berijden.
- Verlaag de standaard zodat dode paarden er toch binnen vallen.
- Benoem een crisisteam om het paard tot leven te wekken.
- Stuur ruiters naar training zodat ze beter paard gaan rijden.
- Verander de requirements zodat je kunt aangeven: het paard is helemaal niet dood.
- Pas de classificatie aan en noem het paard gehandicapt.
- Voer een kostenanalyse uit om te zien of het paard door een insourcer kan worden bereden.
- Koop een product dat beweert dode paarden harder te laten draven.
- Stop verschillende dode paarden in hetzelfde tuig om de snelheid te verhogen.
- Verschaf extra budget om de performance van het paard te vergroten.
- Onderzoek of lichtere ruiters de performance verbeteren.
- Geef aan dat een dood paard veel goedkoper is; het eet niet en heeft minder overhead.
- Bevorder het dode paard naar een toezichthoudende functie.



Het is boeiend om te zien dat de *Coachingskalender 2012* een heel andere opvatting heeft op het hippisch gebied. De oude indiaanse Dakota-wijsheid wordt correct geciteerd, maar (zo zegt de kalender), ‘... in de eenentwintigste eeuw kijken we gelukkig heel anders tegen zo’n situatie aan.’ De kalender noemt dan de ‘moderne strategieën voor als je een dood paard berijdt’. Een paar daarvan zijn:

- ‘Zoek een coach voor het dode paard.’

Dat was te verwachten, waarom zou je de omzet van coaches niet omhoog jagen? Wat een prachtige oplossing! Je kunt wel een paar uur coachen voor er weer leven in het paard komt. Het is de ontkenning van het hopeloze, uitzichtloze van de situatie: we erkennen dat het paard dood is, maar we doen er nog van alles aan om het weer tot leven te wekken. Dat is geen helder leiderschap en veel zal het niet opleveren. Het levert wel omzet, en dat is ook wat waard.

- ‘Ontwerp een nieuw, meer prestatiegericht beloningssysteem om het paard beter te motiveren.’

Nu is motiveren al erg lastig (sommigen menen dat je niet verder komt dan stimuleren), maar een dood paard komt ook met de vetste wortel niet in beweging! Je vraagt je af of de *Coachingskalender* hier wel serieus is! De verkoopcijfers zijn het in ieder geval wel.

## HOOFDZONDE 16

### We schieten in de regelkramp

We zien dat het vaak misgaat met grote projecten. Dat geldt voor de profit- en not-for-profitsector. Er is minder verschil tussen die sectoren dan je op het eerste gezicht zou denken. Sommige commerciële bedrijven lijken op ambtelijke bureaucratieën. Dat heeft alles te maken met de omvang ervan: omvang leidt tot langere rapportagelijnen en bureaucratisch gedrag. Daar staat tegenover dat sommige overheidsdiensten het helemaal niet gek doen. Zo wordt een flink deel van het Nederlandse commerciële bankwezen tijdens de financiële crisis goed gesteund door bekwame, flexibele, niet-commerciële ambtenaren.

Als projecten fout gaan, wordt daarop gereageerd. Er volgt een onderzoek naar de oorzaken en er komen verbetervoorstellen. Als het met het leiderschap misgaat, komen er nieuwe regels. Dat is een van de krampachtige reacties op een niet goed gelopen project: het aanscherpen van de regels. Dan komen er nieuwe procedures en richtlijnen. De gedachte is dat het project dan een grotere slagingskans krijgt.

Het vervelende neveneffect is dat de eigen verantwoordelijkheid van de projectmanager vermindert. Hij zal zich op zijn minst gesteund voelen door de procedure en zich er mogelijk geheel op verlaten. Dat is in het kader van risicoreductie ook begrijpelijk. Maar het is zeer de vraag of het resultaat van het project daardoor dichterbij komt. Het hebben van veel regels leidt meestal niet tot intelligent gedrag, in tegendeel. Sommige psychologen beweren zelfs dat als de regels toenemen ook de ontduiking toeneemt. Zo beschouwd leiden meer regels tot meer overtredingen.

Een grappig effect is dat als men het aantal verkeersborden op rotondes vermindert, de veiligheid toeneemt. De reden: de verkeersdeelnemers worden meer aangesproken op hun eigen verantwoordelijkheid.<sup>7</sup> Een teveel aan voorschriften belemmert dat juist. Dat geldt ook je medewerkers: zijn ze taakvolwassen (de meesten zijn dat!) dan past het niet ze aan regels te binden. Ze worden daar bepaald minder productief van. Eigenlijk is het simpel: eenvoudige heldere doelen zorgen voor complex, intelligent gedrag. Complexe regels zorgen voor eenvoudig en dom gedrag.

Een tweede nadeel van de regelkramp is dat het even duurt voordat het effect heeft. Een project loopt uit, het onderzoek start, dat duurt weken, dan volgt de bespreking van de uitkomsten, dan de verdediging door de beschuldigen, nog wat rituele dansen over wie de schuld krijgt, tot slot worden regels opgesteld en volgt de accordering en publicatie ervan. Pas dan is er effect. Dat effect wil je toch veel eerder hebben! Hier past leiderschap, gedefinieerd als het juiste inzicht in wanneer regulering van belang is en wanneer het ook maar een instrument is.

---

7 KPMG, 2008.



Het lijkt wel een vak, waar ervaring en inzicht tellen. Alweer een opmaat naar de twintig geboden.

## HOOFDZONDE 17

### We maken iedereen manager

Het aantal leidinggevendens neemt toe. Dat er steeds meer leidinggevendens zijn, blijkt uit cijfers van Tissen en Deprez.<sup>8</sup> Van 2000 tot 2010 is het aantal managers verdrievoudigd. Meteen stellen zij de vraag of het er zoveel beter op geworden is. Is er niet te veel management? Wat is de meerwaarde ervan? Verdien je dat wel terug? Die getalsmatige groei heeft niet bijgedragen aan ontzag voor het vak. Er ontstond ook de gedachte dat je wel kon managen zonder vakinhoudelijk erg thuis te zijn in wat je managede. Het idee was dat al die managementprocessen erg op elkaar leken, of je nu stofzuigers maakte of medicijnen. Als je het proces maar onder controle had, kwam er winst.

Een uitstapje over het woord 'leidinggevendens'(zie voor meer taal hoofdstuk 5!)

Dat woord 'leidinggevendende' heeft de plaats ingenomen van het woord 'baas'. Zo heette vroeger toch degene aan wie je rapporteerde? Soms werd dat ook je 'superieur' genoemd, maar daar zit het nadeel aan vast dat er ook inferieuren zouden zijn, en dat klinkt niet zo prettig. Een baas geeft leiding, dus dan past de term leidinggevendende toch beter?

De parallel zit in de zorgsector. Daar heb je 'verzorgenden' en bijna geen verpleegsters meer. Je treft daar ook 'Helpenden Zorg en Welzijn' aan. En om de geslachtskwestie te vermijden zijn er geen kraamverpleegsters meer, maar kraamverzorgenden.

Het schiet ook weleens door. Mijn vrouw geeft lessen Nederlands via een vrijwilligersorganisatie en wij dachten dat ze dan lerares werd. Nee, het werd 'lesgevendende', dezelfde taaltruc als leidinggevendende. En haar leerlingen? Dat waren geen leerlingen, maar 'lesneemsters'. Als je net uit Iran komt en geen Nederlands spreekt, toch wel erg ingewikkeld.

8 Tissen en Deprez, 2011.

De vele MBA-opleidingen die in de afgelopen tien jaar groeiden (sommige zonder accreditatie) hebben mogelijk bijgedragen aan die opvatting. Daarbij kan nog het element ‘titelinflatie’ gevoegd worden. Niet langer was de ultieme chef de manager, maar de titel ging ook gevoerd worden als je leidinggeeft aan een klein procesje in een fabriek of supermarkt. Tissen en Deprez doen daar een schepje bovenop door te stellen dat dat ook al niet meer genoeg is. De titel van zo iemand wordt opgewaardeerd tot senior manager operations, zo signaleren zij. Er zijn dus veel managers, soms alleen in naam, een titel bovendien die aan inflatie lijdt en of er daardoor ook goed gemanaged wordt, dat is de vraag.

### HOOFDZONDE 18

#### We hebben een crisis maar geen leider

Het VU medisch centrum (VUmc) heeft in 2012 een crisis; een conflict met enkele specialisten leidt tot het vertrek van het bestuur, op één persoon na. Hoe was er dan bestuurd? De NRC van 22 augustus 2012 zegt er het volgende over:

‘Wie heeft de leiding over het VUmc? Voorzitter van de raad van bestuur is de 62-jarige econoom Elmer Mulder. Hij is al dertien jaar de baas. Mulder is naar eigen zeggen een groot voorstander van dienend leiderschap. Het gaat om vertrouwen. En vertrouwen win je niet doordat je een prestigieuze positie hebt, maar door er te zijn en te luisteren, zei Mulder in 2009 tegen zorgwebsite Skipr.’

Nu zijn er wel momenten bij het leidinggeven dat dienend leiderschap goed past. Dat kan in momenten van grote bloei en relatieve rust. Dan kan je luisteren en vriendelijk bijsturen. Maar wat doe je als er een crisis is? Dien je dan de milters? Of grijp je in? De vraag is dan: waartoe dient dat op zo’n moment, het dienend leiderschap? Het juiste leiderschap was tijds en krachtig ingrijpen geweest. Dat doet een goede leider natuurlijk niet uitsluitend, de omstandigheden zijn bepalend voor wat hij doet.

We zullen dit verderop nog voorbij zien komen: een goede leider varieert zijn leiderschap naar de omstandigheden. Als er een crisis is, past het niet te zeggen dat je stijl er een is van dienend leiderschap. Dat ben je geen leider,

maar een *begeleider*. Het interessante is dat je zo ook wordt gezien door je omgeving.


Bij sterke leiders is een deel van hun aanzien, hun gezag, gebaseerd op attributie: men dicht de leider kwaliteiten toe, hij wordt gesteund, op het schild gehesen. Dat kan voor een deel mythevorming zijn, maar het werkt. Het omgekeerde vindt plaats bij de begeleider; hij wordt getolereerd, maar iedereen weet dat er met hem kan worden gesold. Dat kan zo ver gaan dat men deze leider juist om die reden op die post heeft laten zitten: hem verwijderen maakt het anderen minder goed mogelijk te manipuleren. Zo goed is de mens van nature niet! Waarom verdienen in Nederland anders zo'n 100.000 mensen een boterham aan het feit dat mensen zich niet aan de regels houden? Wie dat zijn? Politie en justitie.

### HOOFDZONDE 19

We denken dat een lerende organisatie niet geleid hoeft te worden

Een leider van een lerende organisatie is niet zoïets als een vertegenwoordiger in zelfrijzend bakmeel: je hoeft niet veel te doen, de organisatie doet het zelf. Je leert zelf, het gaat steeds beter, je leert van je fouten. Als we die instelling maar hebben, zo luidt het idee, dan leer je vanzelf. Maar dat is maar een deel van de waarheid.

In organisaties wordt veel geld besteed aan de klassieke opleidingsprogramma's. Wierdsma en Swieringa hebben daar een mening over, ze zeggen het als volgt: 'Er wordt meer tijd verknoeid met opleiden dan met nietsdoen.' Dat komt ook omdat er op een hele andere dan de klassieke manier geleerd kan worden. Een veel effectievere manier.



Een kleine anekdote om dat toe te lichten: een projectmanager van een IT-project verknoeit zijn project op een vreselijke manier. Het project wordt te laat opgeleverd, is te duur en levert niet helemaal wat was afgesproken. (Als u dit bekend in de oren klinkt, verbaast me dat niet!) De projectmanager wordt bij zijn opdrachtgever geroepen om zich te verantwoorden. Er is zo'n tien miljoen euro verspild. De projectmanager gaat met het zweet in de handen de bespreking in en zegt: 'Ik neem de verantwoordelijkheid, ik heb het niet goed

gedaan, ik snap dat je niet tevreden bent. Ik snap het ook als je me uit mijn baan als projectmanager haalt.' 'Ben je gek', zegt de chef, 'nu we zo veel leergeld in je geïnvesteerd hebben, is je laten gaan wel het laatste waar ik aan denk!'

Is er leiderschap nodig in een lerende organisatie? Natuurlijk, maar wel een bijzondere variant. Het gaat namelijk om het direct beïnvloeden van mensen, wat een essentieel kenmerk is van leiderschap. De indirecte variant, het management, gebruikt de indirecte manier: via systemen, structuren. Wat in een lerende organisatie past is de directe variant. Als een organisatie de overstap aan het maken is van belerend naar lerend, dan is leiderschap helemaal cruciaal, dan volstaat de zelfrijzend-bakmeeloplossing niet meer. In hoofdstuk 4 zullen we hier nog wat verder op ingaan.

## HOOFDZONDE 20

### We vergeten de overheid te leiden

De overheid vormt een deel van de samenleving en ontsnapt daarmee niet aan de problemen die het leiderschap kenmerken. Ook bij de overheid wordt er weleens een project slecht geleid, wordt er weleens *niet* geleid. 't Hart en Ten Hooven<sup>9</sup> zeggen het als volgt: 'Nederland heeft het leiderschap kennelijk zo nadrukkelijk weggeorganiseerd dat het nu node wordt gemist.'

Zij noemen de bezwaren van collegiaal bestuur, waardoor de snelheid van beslissingen drastisch af kan nemen. Dat dat zelfs in tijden van crisis gebeurt, terwijl je dan juist haast hebt, toont de analyse van de aanpak van de gijzelingen in Nederland in 1975 en 1977 aan. Van Agt en Den Uyl (destijds resp. minister van Justitie en premier) dachten zo verschillend over de aanpak en het gebruik van geweld, dat de besluitvorming verlamde.<sup>10</sup>

Maar ook als er niet direct mensenlevens op het spel staan, is een vlot besluit handig. Wat dat betreft is een economische crisis een helder (en veel voorkomend!) voorbeeld. Toch is ook daar wel wat te verbeteren.

9 't Hart & Ten Hooven, 2004.

10 Rosenthal & Muller, 1994.

**En dus...**

De algemene conclusie tot zover is dat er in de Nederlandse context graag gezondigd wordt tegen het op het juiste moment inzetten van goede coaches en het nemen van vlotte besluiten. Het doorhakken van de knoop, het nemen van het besluit, het ontwikkelen van organisaties, dat alles lijdt onder de kwaliteit van leidinggeven. Dat heeft een negatief effect op opleveringen, op projecten, op doorlooptijden. Je ziet dan niet alleen dat er matig wordt geleid, maar dat coaching, ook goede coaching, als panacee wordt gezien.

In het volgende hoofdstuk gaan we eens kijken hoe dat nu komt. Waarom gebeurt dit in Nederland en waar liggen de oorzaken? Daarna: op naar de oplossingen! Wat zijn de twintig geboden om het beter te doen?