

7 typen agile coaches: wie kies je?

EEN AGILE COACH IS MAATWERK

Door de introductie van agile in organisaties ontstaan er ook nieuwe rollen. Een daarvan is de agile coach. De vraag is: hoe herken je de coach die bij je past? Els Verkaik en Rini van Solingen bieden hulp bij het matchen van een coach op de onderliggende behoefte.

door Rini van Solingen en Els Verkaik beeld Shutterstock

VEEL ORGANISATIES ZIJN BEZIG OM HUN WENDBAARHEID (AGILITY) TE VERGROTEN.

Een dergelijk verandertraject heet ook wel een agile transformatie. Een van de zichtbare veranderingen in zo'n transformatie is de opkomst van de agile coach. Een agile coach is iemand die de organisatie helpt bij het wendbaar en waardegericht leveren van resultaten.

De functie van agile coach is echter ongedefinieerd. Agile coach is geen beschermde titel, en een breed geaccepteerde certificering ontbreekt.

WAT ZOEK JE EIGENLIJK?

Veel organisaties maken de fout om alle agile coaches over een kam te scheren, terwijl er grote individuele verschillen zijn. De ene coach is bijvoorbeeld beter met teams, en de andere veel beter met leidinggeven. Of de ene coach is beter in het inrichten van een agile organisatie, terwijl de andere sterk is in het veranderen van houding en gedrag. Elke coach is anders en heeft specifieke

krachten én aandachtspunten. Doordat er in het begin weinig ervaring is met agile, weten de meeste organisaties niet waar ze op moeten letten bij de selectie van een coach. Het invullen van een positie gaat dan meer om het vullen van de stoel dan om de onderliggende behoefte. Deze behoefte helder krijgen en een coachingsdoel formuleren is dan de beste eerste stap.

KENNIS EN COMPETENTIES VAN EEN AGILE COACH

De tweede stap is het opstellen van een coachprofiel. Welke kennis en competenties worden van de coach verwacht? Bij de zoektocht naar een agile coach ligt er vaak veel focus op teamcoaching. Doordat een transformatie begint met het opstarten van agile teams, denken veel organisaties namelijk dat dat het enige is wat een agile coach doet. De toegevoegde waarde van een agile coach ligt echter bovenal in het veranderen van de systemen rondom de teams en de dieperliggende patronen en

waardesystemen. Deze worden vaak sterk in stand gehouden door het zittende management- en directieteam. Een agile transformatie vraagt daarom juist op leiderschapsniveau om verandering. Hiervoor is een agile coach nodig die daardoorheen weet te breken. Lukt dat niet, dan is dit een groot risico voor de bestendigheid van de transformatie. Op alle niveaus durven confronteren is daarom een belangrijke eigenschap van een agile coach. Niet iedereen gaat dat even makkelijk af. Zeker interne coaches durven vaak niet confronterend te zijn naar hun 'peers' en/of leidinggevenden. Het is overigens bijna onmogelijk om één enkele persoon te vinden die echt alle facetten van agile coaching beheerst. Het samenstellen van een coachingsteam kan dan helpen. Vooral in grote organisaties die een omvangrijke transformatie doorvoeren is het gebruikelijk om een team van agile coaches in te richten, waarvan de verschillende leden elkaar aanvullen.

WELK TYPE COACH PAST WANNEER?

Als derde stap is het van belang om ook de persoonlijkheidskenmerken mee te nemen bij de zoektocht naar het juiste type coach. Afhankelijk van de fase van een transformatie, de bijbehorende

**“AGILE COACH
IS GEEN
BESCHERMDE
TITEL”**

“Op alle niveaus durven confronteren is een belangrijke eigenschap van een agile coach”

vraagstukken en de bedrijfscultuur zal een bepaald type coach het beste passen (zie kader: de 7 typen agile coaches):

- Is de transformatie net gestart en is er behoefte aan advies, training of iemand die gewoon zegt hoe het moet, zoek dan een type Evangelist.
- Is het ook belangrijk dat mensen worden geïnspireerd om bij te dragen aan de verandering, denk dan aan het type Artiest.
- Is er behoefte om de status quo te doorbreken en is soms harde confrontatie nodig om snel in beweging te komen? Denk dan vooral aan het type Viking.
- Is de transformatie al verder en kan men veel zelf, maar is af en toe een goed advies voor een taai vraagstuk nodig, dan zal het type Professor goed van pas komen.
- Blijken dieperliggende patronen de transformatie tegen te houden, en is er weinig veranderbereidheid bij betrokkenen, dan is iemand

nodig met veel aandacht voor mensen, relaties en communicatie. Denk dan aan het type Bemiddelaar.

- Moet er vooral gebuffeld worden? Lekker aan de slag om dingen gedaan te krijgen en anderen motiveren om mee te doen? Denk dan aan het type Netwerker.
- Lekt er energie uit de transformatie en mag het allemaal wel wat creatiever en innovatiever? Denk dan aan het type Innovator.

Het matchen van een coach op het onderliggende probleem verdient in de praktijk meer aandacht. De belangrijkste aanbeveling is daarom om een helder coachdoel te formuleren, een coachprofiel op te stellen en vooral te kijken naar de fase van de agile transformatie. Het expliciet maken van de

vraagstukken waar een antwoord voor gevonden dient te worden en de beweging die de coach dient te bewerkstelligen, biedt kaders aan een coachingsopdracht.

De verschillende typen agile coaches uit dit artikel kunnen daarna helpen om te kijken of een coach past.

Het werkt handig om over de verschillende types het gesprek te voeren. Vraag gerust aan een kandidaat: “Welk type coach ben jij eigenlijk?”. 



DE 7 TYPEN AGILE COACHES

1. De **Artiest** - Artiesten zijn charismatisch en gepassioneerd over agile. Ze hebben veel kennis en kunde die ze graag over de bühne willen brengen. Ze bloeien op als ze het podium krijgen en er naar ze geluisterd wordt; ze leven op applaus. Artiesten geven aan hoe het moet en bieden daarmee duidelijkheid; ze zetten een blueprint neer en creëren volgers. Ze zijn echter blind voor andere opties; hun visie is tenslotte de beste. Ze hebben daarom moeite met samenwerking en successen delen en vinden andere coaches al snel minder goed.

2. De **Evangelist** - Evangelisten zijn gemotiveerd om de wereld een stapje verder te helpen. Evangelisten zijn gepassioneerd over agile maar zoeken geen applaus. Hun zendingsdrang komt voort uit de eigen behoefte anderen te helpen. Een evangelist zet gerust een spreekwoordelijke voet tussen de deur, en overspoelt de ander te pas (en te onpas!) met ongevroegde adviezen. Evangelisten kunnen snel gaan irriteren. Bovendien zijn ze vaak ongevoelig voor de behoefte van anderen; ze stellen geen vragen, nemen aan en denken het altijd beter te weten.

3. De **Viking** - Vikingen beuken door de organisatie heen als een olifant in een porseleinkast. Gepassioneerd als ze zijn dringen ze snel door tot de kern van het probleem, en schromen niet om de organisatie daarmee pijnlijk te confronteren. Ze zijn dominant en niet bang om voorop te gaan in de strijd. Het grote voordeel van Vikingen is dat ze de leiding nemen. Het is echter lastig met hen samenwerken. Ze passen zich immers niet aan en snappen het niet als anderen hen niet volgen.

4. De **Bemiddelaar** - Bemiddelaars passen zich makkelijk aan. Hun passie komt voort uit de betrokkenheid voor de sociale kant: de mensen, de relaties. De bemiddelaar zal niet snel het conflict opzoeken en zorgt ervoor dat mensen, teams en organisaties in harmonie samenwerken. Ze vinden zichzelf succesvol als anderen succesvol zijn en zij daaraan hebben bijge-

dragen. Echter, ze staan soms erg open voor nieuwe inzichten en ideeën van anderen. Daardoor kunnen ze eerst naar links en dan weer volledig naar rechts bewegen. De bestendigheid van de transformatie loopt daardoor risico.

5. De **Professor** - Professoren zijn zeer deskundig in hun vakgebied. Ze opereren het liefst op hun eigen terrein, hebben écht alles gelezen en vinden het fijn als zij geraadpleegd worden. Ze willen het weten. Ze houden ervan complexe problemen te doorgronden, zijn intelligent en stellen scherpzinnige vragen. Ze voelen zichzelf echter geen onderdeel van de transformatie; ze houden afstand, observeren en nemen zelden actie. Ze zoeken andere coaches ook niet op, omdat ze verwachten van hen toch niet veel te kunnen leren.

6. De **Netwerker** - Netwerkers willen het vooral samen doen: samen ideeën uitwisselen en samen ontdekken. Ze zijn energiek, enthousiast en inspirerend. Ze denken en handelen sterk vanuit het 'we'. Ze maken gemakkelijk vrienden in de organisatie en krijgen daarmee veel voor elkaar. Ze identificeren zichzelf heel sterk met de transformatie en de organisatie. Ze pakken zelf ook werk op, liefst altijd samen. Netwerkers kunnen echter moeilijk omgaan met de eigengereidheid van anderen. Daardoor hebben ze moeite om samen te werken met mensen met wie ze geen relatie kunnen opbouwen.

7. De **Innovator** - Innovators hebben voor elke situatie wel een oplossing of nieuw idee paraat. Zij zijn een vat vol ideeën en komen continu met voorstellen voor workshops, trainingsvormen en spellen. Ze hebben veel focus op het leuk en aantrekkelijk maken van de transformatie. Innovators denken altijd out of the box en worden daardoor voor van alles en nog wat geraadpleegd. Ze verdiepen zich echter vaak niet goed in de problematiek en gaan al snel naar de oplossing toe. Ze kunnen voorbijgaan aan de emotionele kant van de verandering en te snel overstappen naar 'leuke dingen doen'. Het zoeken van de confrontatie zal een innovator altijd proberen te vermijden.

REACTIES EN BIJDRAGEN

Voor reacties en nieuwe bijdragen van IT-experts:
Tanja de Vrede
020-2356415
t.d.vrede@agconnect.nl

AUTEURS



RINI VAN SOLINGEN (type 'Artiest') is CTO bij Prowareness We-On (rvansolingen@prowareness.nl) en deeltijdhoogleraar aan de TU Delft. Hij is auteur van onder meer: AGILE, De kracht van scrum, De bijenherder en FormuleX. Eind dit jaar verschijnt zijn nieuwe boek: Agile transformeren.



ELS VERKAIK (type 'Netwerker') is een agile expert en gepassioneerde veranderaar (info@elsverkaik.nl) die mensen en organisaties in beweging brengt. Op dit moment is Els agile coach bij Rabobank en heeft hiervoor diverse agile coachingsopdrachten gedaan bij onder meer SVB, ING en ADP. Zij is bedenker van de 7 typen agile coaches uit het kader en het bijbehorende kaartspel.