De commissaris als executive coach?

YVONNE BURGER

Kan een commissaris ook een rol vervullen als executive coach? Welke coachingsbenaderingen zijn mogelijk? Wat zijn de grenzen van coaching door commissarissen? En welke conclusies kunnen hieraan worden verbonden?

Leden van raden van commissarissen en raden van toezicht liggen onder het vergrootglas. Door de schandalen in de afgelopen jaren in bijvoorbeeld de bancaire, onderwijs- en woningbouwsector is de regelgeving op het gebied van toezicht verscherpt en wordt het vergrootglas steeds vaker uit de kast gehaald. In het *Financieele Dagblad* staat bijna elke dag wel een bericht over het functioneren van de top van organisaties. Recent lag bijvoorbeeld de raad van toezicht van AFM onder vuur, waar de voorzitter onder druk van de minister van Financiën aftrad, mede vanwege een conflict binnen de raad zelf. Goed toezichthouden is een kunst, maar goed met elkaar – en met bestuurders – omgaan als toezichthouders is misschien net zo ingewikkeld. En van groot belang, omdat ook uit onderzoek blijkt dat de dynamiek in de bestuurskamers van grote invloed is op het succes van organisaties.

Het omgaan met deze dynamiek vraagt een andere expertise dan waarvoor mensen vaak gevraagd worden in de raad en vele commissarissen en toezichthouders leren dit deel van het vak met vallen en opstaan in de praktijk. Hoewel een heldere structuur en regelgeving aan de top van organisaties essentieel

zijn, bepaalt hoe er geïntervenieerd wordt op individueel en groepsniveau uiteindelijk of het werkbaar wordt aan de top van organisaties. Commissarissen vervullen naast hun rol als werkgever en toezichthouder ook de rol van adviseur en met name deze laatste rol vraagt misschien wel steeds meer vaardigheden die lijken op de vaardigheden van de executive coach en de executive teamcoach.
Als commissaris put ik bij het omgaan met individuen en teams regelmatig uit mijn ervaring als executive coach. Ik word hierop ook uitgenodigd door de bestuurder. Soms worstel ik met de grens tussen mijn coachende rol en mijn rol als werkgever en toezichthouder. In dit artikel onderzoek ik daarom deze grens.

De commissaris als executive coach

Onder executive coaching versta ik 'een manier van werkgerelateerd leren waarbij vooral in tweegesprekken wordt gewerkt' (De Haan & Burger, 2004). De executive coach is gericht op het faciliteren van het leer- en ontwikkelproces van de coachee, bijvoorbeeld in het kader van een organisatieverandering. De coach kan een meer ervaren collega zijn, of een externe professional met dezelfde expertise als de coachee, of een externe adviseur die vooral ervaren is in 'coaching van professionals' en niet actief is (geweest) in het expertiseveld van de coachee. Maar ook commissarissen of toezichthouders kunnen – naast hun andere rollen – een coachende rol vervullen naar de bestuurder. Deze coaching kan zeer effectief zijn in relatie tot organisatie- en cultuurverandering (Burger, 2014).

Coachingsgesprekken door commissarissen kunnen een breed bereik hebben.

Coaching door commissarissen kan tot doel hebben om de professionaliteit van de bestuurder te vergroten door de eigen relatie tot bepaalde ervaringen en vraagstukken te bespreken. De bedoeling van de coachende commissaris kan zijn om bij de bestuurder reflectie te stimuleren of verdere ontwikkeling te stimuleren. Het gaat daarbij niet alleen om zijn expertise, maar ook om de persoon en de vaardigheden waarover hij beschikt. Het gesprek kan zich richten op het persoonlijk functioneren, maar altijd in de context van de bestuurs- en organisatiepraktijk. Coachingsgesprekken door commissarissen kunnen een breed bereik hebben. Aan de orde kan komen hoe de bestuurder zijn kennis in specifieke en lastige situaties toepast (over *wat*), het kan gaan over de wijze waarop de bestuurder handelt en met de inhoud omgaat (over *hoe*) en het kan gaan over persoonlijke eigenschappen van de bestuurder (over *wie*).
In het algemeen is er een relatie tussen degene die een bepaald probleem heeft en de aard van het probleem. Zo kan een bepaalde kwestie voor de ene bestuurder heel lastig zijn, terwijl een ander de kwestie niet eens opmerkt of laconiek kan afdoen. De mate waarin een probleem een bestuurder raakt, zegt iets over het probleem, maar ook over de eigenaar van het probleem. In coaching zijn dus vaak allerlei verschillende niveaus van diepgang tegelijk aanwezig. Dan gaat het om het inhoudelijke vraagstuk en de aanpak daarvan, maar ook om de patronen en onderstromen die dergelijke vraagstukken mede veroorzaken. De coachende commissaris kan vaak kiezen op welk van deze niveaus zij door wil vragen of zelf een bijdrage wil leveren. Voor de coachende commissaris is het van belang om de 'juiste' interventiediepte te kiezen. Kennis over executive coaching kan daarbij zeer behulpzaam zijn.

Coachingsstijlen voor commissarissen

Persoonlijke begeleiding in de vorm van coaching is weliswaar voortgekomen uit (management)opleiding en (sport)training, maar heeft veel karakteristieken gemeen met psychotherapie. In het boek *Coachen met collega's* (De Haan & Burger, 2004) hebben wij daarom vooral naar de psychotherapie gekeken om historische wortels te vinden voor verschillende coachingsbenaderingen. De vier hoofdstromingen uit de psychotherapie, namelijk de psychoanalytische benadering, de cognitief-gedragsgerichte benadering, de counselende benadering en de paradoxale benadering, hebben elk invloed gehad op de manier waarop professionals in organisaties worden gecoacht. De hoofdstromingen leggen elk andere accenten, die op verschillende momenten en met verschillende coachees van nut kunnen zijn. Hieronder worden vier benaderingen onderscheiden die in het verlengde liggen van de vier hoofdstromingen hierboven, namelijk:
Directieve coaching, of: van buitenaf proberen te verbeteren. Deze benadering heeft een relatie met de behavioristische en de cognitieve benadering. Een benadering waarbij de coach grip houdt op de structuur van de gesprekken en de coachee aanmoedigt en helpt om haar vragen op te lossen. Hierbij worden methodieken gebruikt waarin de coach alleen directief of sturend is in de opbouw van het gesprek, maar zuiver volgend is ten aanzien van de inhoud van de vraagstelling.

Binnenwerk CLM3 23 24-04-15 13:06

Counselende coaching, of: de focus naar binnen proberen te verplaatsen. Deze benadering heeft een relatie met de humanistische benadering. Dit is een vorm van coaching waarbij de coachee geheel in haar eigen termen wordt ontvangen en maximaal ruimte krijgt om aan eigen vragen te werken op haar eigen manier. De coach onthoudt zich zo veel mogelijk van welke sturing dan ook, draagt zo min mogelijk nieuwe kennis of adviezen bij en treedt op als een soort partner en metgezel in de ontwikkeling van de coachee. Counseling is dan ook een vorm van adviseren waarbij de coachee zelf steeds centraal staat, gericht op het vergroten van zelfvertrouwen, kracht en eigen vermogens van de coachee.

Analytische coaching, of: van binnenuit proberen te begrijpen. Deze benadering heeft een relatie met de psychodynamische benadering. Het gaat erom het inzicht van de coachee in de eigen vragen, problemen en patronen te vergroten vanuit de opvatting dat je alleen jezelf of je eigen aandeel in lastige situaties kunt veranderen. De coach helpt bij het verkrijgen van inzicht in patronen die soms geworteld zijn in de biografie. Aanname in deze vorm van coaching is dat 'inzicht' als zodanig al een gezonde vorm van verlichting kan brengen – vaak lossen pijnlijke gevoelens vanzelf op als je weet waar ze vandaan komen.

Paradoxale coaching, of: van buitenaf proberen te verontrusten, te verrassen of te manipuleren. Deze benadering komt voort uit de paradoxale stroming binnen de psychotherapie. Dit is een vorm van coaching die kan worden toegepast als de coachee *dubbele boodschappen* uitzendt. Het paradoxale signaal bestaat eruit dat binnen een beroep op hulp en beïnvloeding, er onmiskenbaar tegelijk een beroep wordt gedaan op met rust laten of alles bij het oude laten. In deze paradoxale situatie kan de coach het eigenlijk nooit goed genoeg doen: helpen is goed, maar niet helemaal goed en niet helpen is goed, maar ook niet helemaal goed. De paradoxale coach gaat hiermee om door in deze situaties zelf ook dubbele signalen uit te zenden, doet onverwachte interventies en provoceert om daarmee de coachee onder druk te zetten om zelf het dilemma op te lossen.

De adviesrol van de commissaris kan niet altijd coachend worden vervuld.

Voor commissarissen die hun rol ook coachend willen vervullen, is het van belang om een goede afweging te maken van de te kiezen benadering. Op basis van mijn eigen rol als commissaris of toezichthouder denk ik dat de directieve en de counselende benadering beter passen bij de commissaris als coach dan de analytische en de paradoxale benadering. Deze laatste twee benaderingen hebben het risico in zich dat ze te persoonlijk of te provocerend worden waardoor het lastiger wordt voor commissarissen ook de rol als werkgever en toezichthouder te kunnen vervullen. Enige basiskennis op het gebied van coaching en deze benaderingen is hierbij uiteraard ook van groot belang.

Grenzen aan coaching door commissarissen

Hiervoor gaf ik reeds aan dat ik in mijn rol als commissaris of toezichthouder soms worstel met mijn rol als coach. De adviesrol van de commissaris kan namelijk niet altijd coachend worden vervuld. Er zijn vragen waarbij het verstandig is om te kiezen voor een andere rol of om door te verwijzen. Dit is het geval als:

1. de bestuurder met een vraag zit waarvoor één enkele optimale oplossing bestaat die met de juiste expertise gevonden kan worden. In dit geval is het beter om een expert te consulteren.
2. de bestuurder met een organisatie- of teamprobleem zit. Coaching kan individuen versterken in het omgaan met team- en organisatievragen, maar dit is in veel gevallen geen oplossing voor het probleem. In dit geval is het beter om een organisatieadviseur of teamcoach in te schakelen.
3. de bestuurder met een probleem zit dat zich zowel voordoet in het werkzame als in het privéleven en dat probleem steeds zichtbaar op de voorgrond aanwezig is. Er kunnen hiervoor vele verschillende aanwijzingen zijn, zoals storingen en grote overdrijvingen in het zelfbeeld of beelden van anderen, grote spanningen, zich uitend in angstige, aanvallende of controlerende reacties en/of gevoelloosheid, vervreemding of sterk afhankelijk gedrag. Op zo'n moment is het goed om door te verwijzen naar een externe coach of therapeut.

Er is een aantal *voordelen* aan coaching door commissarissen. De commissaris beschikt vaak over veel *kennis* van de organisatie, de branche en soms het vak van de bestuurder. Zij heeft daarmee een beeld van de *context* waarbinnen de bestuurder opereert en kan vooral in het begin sneller vooruitgang boe-

Binnenwerk CLM3 24 29-04-15 12:19

ken omdat veel informatie al bekend is. De commissaris heeft een beeld van de *machtsverhoudingen, patronen en problemen* binnen de organisatie. Dit kan een gevoel van veiligheid en vertrouwdheid bij de bestuurder oproepen. Voor bestuurders is de drempel naar de commissaris soms wellicht lager, door de *vertrouwdheid en nabijheid* die kan bestaan als er een goede relatie is. Commissarissen zijn vaak snel *beschikbaar* en gemakkelijk *bereikbaar*. Commissarissen komen vaker in de gelegenheid om *waar te nemen* hoe de bestuurder het doet in de organisatie en kan die observaties meenemen in de coachingsgesprekken.

Naast voordelen is er ook een aantal *beperkingen* bij het inschakelen van de commissaris als coach. Deze beperkingen zijn uiteraard tegelijk vaak voordelen van externe coaches. In de eerste plaats staat de commissaris door zijn andere rollen *minder vrij* ten opzichte van de organisatie van de bestuurder dan een externe coach. De kennis die de commissaris van de organisatie heeft kan tot '*bedrijfsblindheid*' leiden waardoor zij bepaalde (machts)patronen en mechanismen juist niet meer ziet, noch ter discussie stelt. De commissaris maakt deel uit van het systeem waarbinnen de bestuurder opereert. Dit kan door zowel de commissaris als de bestuurder als beperkend worden ervaren. Grenzen aan de coachingsgesprekken en containment (het kunnen 'bevatten' van een gepresenteerd probleem, inclusief de bijbehorende emotie) tijdens de gesprekken kunnen daaronder lijden. Elke nieuwe coachingsvraag van een bestuurder brengt de vraag met zich mee of de bestuurder beter geholpen is met de commissaris of met een externe coach. De opgesomde voordelen en beperkingen kunnen bij deze afweging een rol spelen.

Conclusies

Commissarissen vervullen verschillende rollen: die van werkgever, toezichthouder en adviseur. En hierbij spelen vragen en dilemma's een rol zoals: welke rol neem je wanneer en hoe wissel je van rol? Hoe blijf je betrokken en toch op voldoende bestuurlijke afstand? Hoe geef je goed vorm aan de relatie tussen de voorzitter van de RvC of RvT en de voorzitter van de RvB? Hoe ga je om met zonnekoninggedrag? Hoe intervenieer je in een slecht functionerend bestuursteam? Hoe stel je het functioneren van je eigen team effectief ter discussie? Hoe zorg je voor een goed samenspel tussen alle betrokken bestuurslagen? Commissarissen moeten deze vragen en dilemma's kunnen hanteren om hun rol naar behoren te kunnen spelen. Zij zijn immers degenen die moeten kunnen reflecteren en interveniëren als irrationele en disfunctionele processen de overhand krijgen.

Om hun rol als adviseur goed te vervullen, kunnen commissarissen leren van executive coaches. Immers: in dit vakgebied is veel kennis en ervaring opgedaan over welke gespreksmodellen en stijlen kunnen helpen bij het optimaal faciliteren van ontwikkelprocessen waardoor de commissaris de bestuurder kan helpen om te reflecteren en verder te groeien in zijn rol. Om de rol van executive coach te vervullen, kunnen commissarissen zich verdiepen in een aantal coachingsbenaderingen, waarbij de directieve en de counselende benadering mijns inziens beter passen bij de hiërarchische verhouding die er bestaat tussen commissaris en bestuurder dan de analytische en paradoxale benadering. Deze laatste benaderingen kunnen diep ingaan op de persoon van de bestuurder, en dat is gegeven de beoordelende relatie die er bestaat tussen commissaris en bestuurder, meer het terrein van de externe executive coach. Er zijn zowel voordelen als beperkingen aan de commissaris die ook optreedt als executive coach. Zowel commissarissen als bestuurders dienen deze goed af te wegen in het vervullen van deze rol en zo nodig door te verwijzen naar externe coaches. Een commissaris kan zijn adviserende rol invullen op coachende wijze, mits de grenzen die hierboven beschreven zijn goed in acht worden genomen.

Literatuur

- Burger, Y. (2014). *Spiegel aan de top: over de praktijk van executive coaching*. Amsterdam: Mediawerf.
- Haan, E. de & Y.D. Burger (2004). *Coachen met collega's*. Assen: Van Gorcum.

Binnenwerk CLM3 25 24-04-15 13:06