

# Executive coaching in de top van organisaties

## De organisatiecoach als spiegel

Yvonne Burger

Dit artikel gaat over de praktijk van executive coaching in de top van organisaties. Het is het resultaat van een explorerend onderzoek en gaat in op vragen als: waarom gaan leiders met coaches in zee? Welke vraagstukken kom je tegen aan de top? Op welke wijze krijgen coaching en reflectie vorm aan de top? Wat vraagt executive coaching van coaches? Wat zijn do's and don'ts? Wat maakt executive coaching effectief? En welke overeenkomsten en verschillen zijn er, als je coaching van leiders vergelijkt met coaching van hun medewerkers? De auteur sluit het artikel af met een samenvatting en een discussie over de relatie tussen executive coaching en organisatieadvies.

*Samenvatting*

### Inleiding

In een themanummer over organisatiecoaching mag de praktijk van executive coaching aan de top van organisaties niet ontbreken. Immers, de nieuwe generatie bestuurders en directieleden maakt steeds vaker gebruik van executive coaching als hulpmiddel om te reflecteren. Deze executives realiseren zich – mede als gevolg van recente schandalen binnen zowel het bedrijfsleven als maatschappelijke organisaties – dat organisatiepatronen effect kunnen hebben op hun gedrag en dat zij in hun positie niet meer automatisch eerlijke en open feedback krijgen. Steeds vaker wordt er daarom ook door deze doelgroep gebruikgemaakt van externe coaches, om scherp te blijven en te werken aan de eigen ontwikkeling. Coaching is daarmee de afgelopen jaren steeds meer een instrument dat niet alleen curatief, maar vooral ook preventief wordt ingezet.

Dit artikel gaat over de praktijk van executive coaching in de top van organisaties. Het is geen theoretisch artikel maar een weerslag van de praktijk. Het is het resultaat van een verkennend kwalitatief onderzoek naar executive coaching, waarover ik eerder heb geschreven in mijn boek *Spiegel aan de top. Over de praktijk van executive coaching* (Burger, 2013). Hieronder ga ik in op wat ik geleerd heb uit gesprekken met mensen vanuit

verschillende branches en met verschillende achtergronden, die ervaring hebben met executive coaching. Voor uitkomsten van kwantitatief onderzoek op het gebied van coaching verwijs ik graag naar de boeken *Relationele coaching* (De Haan, 2007), *Coaching met collega's* (De Haan & Burger, 2013) en enkele artikelen (o.a. De Haan & Burger, 2015). In deze literatuur is ook meer te vinden over de theorie rondom coaching.

Hierna behandel ik achtereenvolgens de doelstelling en de onderzoeksvragen, de aard en opzet van het onderzoek en de uitkomsten ervan. Ik sluit af met een samenvatting en een aanzet tot discussie en verder onderzoek.

## Doelstelling en onderzoeksvragen

Ik ben dit onderzoek gestart vanuit onze doelstelling binnen het VU Center for Executive Coaching om beter te begrijpen hoe coaching aan de top van organisaties ervaren wordt. Dit heb ik gedaan vanuit een sociaal-constructivistische invalshoek: de wijze waarop topbestuurders en topcoaches de eigen werkelijkheid ervaren, stond in het onderzoek centraal. Ik was op zoek naar antwoorden vanuit drie verschillende perspectieven op de praktijk van executive coaching, namelijk het perspectief van de cliënt, het perspectief van de coach en het perspectief van de commissaris.

Hierbij kwamen in ieder geval de volgende vragen aan de orde:

- Waarom gaan leiders met coaches in zee?
- Welke vraagstukken kom je tegen aan de top?
- Op welke wijze krijgen coaching en reflectie vorm aan de top?
- Wat vraagt executive coaching van coaches? Wat zijn do's and don'ts?
- Wat maakt executive coaching effectief?
- Welke overeenkomsten en verschillen zijn er, als je coaching van leiders vergelijkt met coaching van hun medewerkers?

## Aard en aanpak van het onderzoek

Zoals gezegd, is dit artikel niet gebaseerd op toetsend onderzoek. Toetsend onderzoek werkt alleen goed, als we genoeg weten om de belangrijkste variabelen te identificeren en er vanuit de wetenschappelijke literatuur voldoende bekend is om te voorspellen welke variabelen welke gevolgen zullen hebben. Toetsend onderzoek kan alleen als we met grote aantallen kunnen werken. Dan pas kunnen we ook spreken van 'evidence-based practice'. De relatie tussen bestuurder en coach is een complexe en dynamische relatie, en deze laat zich niet gemakkelijk vertalen in oorzaak-en-gevolgbeschrijvingen. Daar is nog niet zoveel (evidence-based) theorie over. Om deze reden heb ik gekozen voor een explorerend onderzoek, startend vanuit de praktijk, op zoek naar mogelijke patronen.

Om dit te kunnen doen, heb ik via mijn netwerk cliënten, executive coaches en commissarissen benaderd die bereid waren aan dit onderzoek mee te werken. Omdat ik op

zoek was naar diversiteit, heb ik kandidaten geselecteerd uit zowel overheid als bedrijfsleven, zowel mannen als vrouwen; de executive coaches verschilden wat betreft aanpak en stijl.

Met zeventien mensen hield ik uitgebreide interviews; deze interviews waren semi-structureerd, om de mogelijkheid open te houden op verschillende onderwerpen dieper in te gaan. Dat is ook zichtbaar in de gespreksverslagen die ik in bewerkte vorm heb opgenomen in *Spiegel aan de top* (Burger, 2013). Deze zijn vergelijkbaar én verschillend, afhankelijk van de onderwerpen die aan de orde kwamen. De zeventien gesprekken, waarvan er uiteindelijk vijftien in het genoemde boek zijn opgenomen, zijn opgenomen, uitgewerkt, gecheckt door de geïnterviewden en vervolgens geanalyseerd. Naar aanleiding van deze analyse is een antwoord gegeven op de genoemde onderzoeksvragen. In de volgende paragrafen ga ik daar achtereenvolgens op in.

## Uitkomsten van de gesprekken

### *Waarom gaan leiders met coaches in zee?*

Coaching aan de top van organisaties is een manier waarop bestuurders zorgdragen voor de eigen reflectie. Dat is geen overbodige luxe, in een tijd waarin organisaties, bestuurders en toezichthouders steeds meer onder druk komen te staan. Juist dan is ruimte voor reflectie noodzakelijk om overzicht te blijven houden, zeker als je geconfronteerd wordt met eigen thema's en gevoeligheden.

De nieuwe generatie bestuurders zoekt deze reflectie graag ook buiten de organisatie, vanwege de politieke gevoeligheid, vanwege hun positie (waarbij zij niemand meer 'boven' zich hebben) of omdat de blik van buiten nu eenmaal soms veel scherper is (door de afstand of door een totaal andere manier van kijken). Aan de top krijg je niet meer zo vaak feedback op je functioneren. En zelfs als je het vraagt, is het niet zeker of de mensen om je heen zich veilig genoeg voelen om deze feedback te geven.

Er wordt veel op je geprojecteerd als leider van een organisatie. Een blik van buiten is daarom een waardevolle aanvulling, mits een coach over voldoende lef en scherpte beschikt. Sommige bestuurders werken met een 'vaste' sparringpartner, in een jarenlange relatie. Andere bestuurders kiezen voor verschillende coaches, waarmee ze een beperkt aantal gesprekken voeren. En sommige bestuurders werken met meerdere coaches tegelijk, afhankelijk van de onderwerpen die ze willen bespreken.

In het algemeen kun je zeggen dat er steeds meer behoefte is aan het ontwikkelen van zelfkennis door leiders in organisaties. En er zijn hoe langer hoe meer bestuurders die hierin het voortouw nemen en daarmee ook rolmodel zijn in hun organisatie.

### *Welke vraagstukken kom je tegen aan de top?*

Er spelen verschillende vraagstukken aan de top, die te maken hebben met de rol, de persoon en de context van de bestuurder. Soms gaat het eerst vooral over strategische en bestuurlijke vraagstukken in bestuursomgevingen en het omgaan met macht en

invloed (thema: macht). Nieuwe bestuurders moeten soms wennen aan een nieuwe rol, en worden hierin gestimuleerd door de raad van commissarissen (thema: 'on-boarding'). De eigen grenzen bewaken, kritiek organiseren en eenzaamheid zijn belangrijke thema's aan de top.

Anderen willen vooral zichzelf blijven in hun rol, en zijn op zoek naar authenticiteit en eigenheid (thema: authenticiteit). Weer anderen komen met situaties in aanraking die vragen om gedrag dat (ver) buiten hun comfortzone ligt, en willen

onderzoeken wat hen hierin hindert (thema: persoonlijke effectiviteit). Ook vragen bestuurders zich regelmatig af wat hun volgende stap zou moeten zijn, of wat ze als erfenis willen achterla-

## De nieuwe generatie bestuurders en directieleden maakt steeds vaker gebruik van executive coaching als hulpmiddel om te reflecteren

ten aan de organisatie, in de laatste fase van hun loopbaan (thema: 'off-boarding'). Met name jongere bestuurders willen soms iets teruggeven aan de maatschappij (thema's: 'learning, earning, returning').

De werk-privébalans is een terugkerend thema, omdat het werk in dit type rol zo'n grote plaats inneemt in het leven van de bestuurder. Maar wat vooral gezocht wordt, is het ontwikkelen van levenswijsheid, zelfkennis, wendbaarheid, ontwikkeling en in contact komen of blijven met het eigen gevoel en de intuïtie om goed richting te kunnen blijven geven in een veeleisende en onvoorspelbare omgeving. Of, zoals een van de bestuurders zegt: 'Een coach helpt iemand om koersvast op zijn ideaal af te gaan en optierijk te handelen.'

### *Op welke wijze krijgt coaching en reflectie vorm aan de top?*

Er is niet één manier van coaching aan de top. Bestuurders vinden hun coach vaak door verwijzing vanuit het eigen netwerk en soms via de HR-afdeling. Het interesseert hen niet bijzonder of deze coaches formeel geaccrediteerd zijn, hoewel ze wel hun zorgen uitspreken over het feit dat dit een snelgroeiende beroepsgroep is, waarbij professionele eisen van belang zijn – maar dan vooral voor iemand anders.

Zelf kiezen ze vooral op intuïtie, klik en of er voldoende vertrouwen is of de coach iets te bieden heeft. Hierbij letten ze erop of de coaches van hetzelfde intellectuele niveau zijn, over doorleefde ervaring beschikken en levenswijsheid hebben. Maar vooral letten zij op de kracht van verschil, zodat de coach een ander perspectief kan bieden dat aanvullend kan zijn op wat zij zelf in huis hebben. Een coach hoeft niet de rol van bestuurder te hebben vervuld, maar moet de rol en de context wel goed snappen.

Na een eerste gesprek moet duidelijk zijn of de klik en dit begrip er is, want een coach krijgt niet snel een tweede kans. Vervolgens is het afhankelijk van de cliënt en het vraagstuk welke stijl als effectief wordt ervaren. Sommige cliënten zoeken een counsellende benadering, anderen een biografische benadering, weer anderen zoeken

vooral provocatie en kritische feedback. Alle stijlen van coaching komen voor, waarbij de grens met therapeutische benaderingen niet automatisch overschreden moet worden. Een cliënt vindt het alleen zinvol om te kijken naar de biografie als hij of zij daar zelf het nut van inziet; wat niet altijd het geval is. Hoewel de meeste coaches er wel van overtuigd zijn dat gedragspatronen een basis hebben in de jeugd en dat het zinvol (zo niet noodzakelijk) is hiernaar te kijken.

Sommige cliënten gaan een lange relatie aan met een enkele coach, anderen kiezen voor meerdere kortere relaties. Sommige coaches komen op kantoor, maar er is een voorkeur voor gesprekken op een andere plek, waardoor je als cliënt buiten de eigen context stapt. Sommigen werken met interne coaches, maar er is een sterke voorkeur voor externe coaches. Sommige cliënten werken graag met vrouwen, anderen met mannen. Er zijn zelfs cliënten die met twee coaches tegelijk werken die verschillen wat betreft stijl, bijvoorbeeld met een coach voor de business en een andere voor persoonlijke ontwikkeling.

Standaardprogramma's, receptenboeken en 'trucs' worden niet op prijs gesteld. Een cliënt stelt: 'Als er een simpele oplossing was, had ik het die zelf wel bedacht.' Vragenlijsten over eigen drijfveren en persoonlijkheid worden soms wel gewaardeerd, als ze kunnen fungeren als spiegel. Met name wordt echter prijs gesteld op het bieden van reflectieve ruimte, een luisterend oor en het stimuleren van zelfonderzoek. Opdrachten tussen de sessies door hebben alleen zin als ze niet te veel tijd kosten en ze door de cliënt zelf worden bedacht. Dit zijn dan opdrachten in de trant van: 'Experimenteer met nieuw gedrag.' Suggesties zijn welkom als de cliënt er zelf echt niet uitkomt.

Bestuurders reflecteren trouwens ook buiten de coaching. Op liefdevolle wijze werden hierbij de partners van de bestuurders genoemd, die hun echtelieden op gepaste wijze van replek weten te dienen. Of, zoals een van de bestuurders zegt: 'Ik vind het moreel kompas van mijn partner gewoon heel erg goed en ook erg praktisch.' En een ander: 'Je coach en je partner kunnen de meest vreselijke dingen tegen je zeggen, zonder dat je boos wordt.' Maar ook sporten, lezen en verblijf in de natuur zijn welkome manieren om van een afstand naar het eigen functioneren te kijken en de nodige tussenruimte te creëren in een vol bestaan.

### *Wat vraagt executive coaching van coaches? Wat zijn de do's and don'ts?*

Executive coaching vraagt de kunst van het balanceren. Coaches moeten hun cliënten serieus nemen, maar met humor en het vermogen om te relativiseren. Ze moeten begrip hebben voor de rol van hun cliënt, zonder zich geïntimideerd te voelen – wat lang niet altijd gemakkelijk is.

Goede coaches zijn confronterend, zonder te oordelen over hun cliënt. Want cliënten zijn open tot het niveau waarop ze zich begrepen voelen. Coaches moeten er voor hun cliënten zijn, zonder hun onafhankelijkheid en kritisch vermogen te verliezen. Ze moeten aandacht hebben voor de persoon in de rol, zonder te psychologiseren of beleerend te doen. Ze moeten zich niet laten verleiden uit hun rol te vallen, door iets te vinden van de inhoud (onder het motto: schoenmaker, blijf bij je leest). Door met hun volledige

aandacht bij de cliënt te zijn, fungeren ze als een spiegel waarin de ander zichzelf kan zien. Door de rode draad in de gesprekken te bewaken, helpen ze de cliënt voorwaarts, waarbij mildheid kan worden afgewisseld met strengheid.

De setting moet veilig genoeg zijn om het spannend te kunnen maken. De coach moet de moed hebben om te benoemen wat de cliënt zelf (nog) niet ziet, terwijl hij in contact blijft met de ander. Dus de belangrijkste vaardigheid van de coach is misschien wel: de cliënt liefdevol confronteren. Een plek van compassie bieden. En wendbaar zijn in stijl en interventies, als de cliënt dit nodig heeft. 'Het moment waarop je de spiegel wordt die onverwachts terug gaat praten, dat moment en die keuze zijn vergelijkbaar met de chirurg die het mes erin zet. Dat komt heel nauw. En het vraagt moed, en vertrouwen', aldus een coach.

Coaching is daarmee een kunst, in plaats van een kunde of een kunstje, wat ook zowel zelfonderzoek als zelfreflectie van de coach vergt. Zodat deze rustig kan blijven in een situatie die niet alleen voor de cliënt, maar ook voor de coach spannend is. Zodat je weet wat je eigen expertise is en wanneer je beter kunt doorverwijzen.

Er is echter ook zelfonderzoek nodig dat zich richt op de vraag waarom je deze rol in organisaties wilt vervullen, wat je hiervoor nodig hebt. Dit om te voorkomen dat eigen patronen je in de weg gaan zitten bij de rol als coach. Psychotherapeuten gaan in leertherapie en supervisie om vanuit een gezonde situatie met cliënten te werken. Dit zou voor coaches ook zeer waardevol zijn. Want werken met mensen roept veel op in termen van (oud) gedrag. Als coach helpt het om zich bewust te zijn van welk gedrag en welke gevoelens de cliënt oproept bij jou, en of dit iets te maken heeft met de patronen van de cliënt of met eigen patronen. Zich bewust zijn van parallele processen in coaching (zie ook De Haan, 2011) is een van de meest waardevolle bronnen van feedback en confrontatie, waaruit je kunt putten in het werken met de cliënt. Want als zelfs de coach dit niet doet, wie doet het dan wel?

Een van de 'do's' die nadrukkelijk aan de orde komen is het thema onafhankelijkheid. Een aantal cliënten geeft aan dat het in dit verband toch lastig kan zijn als een coach meerdere mensen in een organisatie begeleidt die elkaar kennen. 'Dan moet de coach wel sterk in zijn schoenen staan', is het commentaar van een van de bestuurders. Als coach kun je immers in de verleiding komen om iets te vinden van de mensen die in de gesprekken ten tonele worden gevoerd. Het kan lastig zijn om neutraal te blijven luisteren of om als neutraal te worden ervaren. Ook wordt het soms als lastig ervaren dat coaches tevens andere opdrachten in het cliëntensysteem vervullen, waardoor ze de schijn kunnen wekken financieel belang te hebben bij observaties over de organisatie.

In ieder geval vraagt het thema onafhankelijkheid om aandacht en zelfreflectie bij de coach. Wat is het beste in deze situatie voor cliënt en organisatie? Als je het voorgaande op een rijtje zet, valt op dat executive coaching niet zozeer gaat om do's and dont's, maar dat het veeleer draait om het kunnen omgaan met paradoxen (zie tabel 1). Waarbij een vaardige coach zowel het een als het ander doet, en de creatieve ruimte in de spanning tussen de uiteinden benut.

Tabel 1. Paradoxen in executive coaching.

| Doen   | Maar ook   |
|--|--|
| Cliënt en vraagstuk serieus nemen                        | Relativering en humor  |
| Respect voor de prestaties van de cliënt                 | Niet geïntimideerd of 'verlamd' raken door iemands positie en succes |
| Confronteren en feedback geven                           | Compassie en achterwege laten van oordelen                           |
| Beschikbaar en volledig aanwezig zijn                    | Onafhankelijk en kritisch blijven, distantie houden                  |
| Aandacht voor persoonlijke issues                        | Niet ongewenst psychologiseren                                       |
| Jezelf kennen en serieus nemen                           | Wegblijven van het vak van de cliënt, je rol begrenzen               |
| Ruimte bieden om te werken met wat er is                 | Rode draad vasthouden  |
| Veiligheid en 'containment' bieden                       | Spannend maken en uitdagen   |
| De moed hebben om te benoemen wat de ander nog niet ziet | In contact blijven met de cliënt                                     |

### *Wanneer is executive coaching effectief?*

Een aantal bestuurders geeft aan het jammer te vinden dat coaching een modewoord is geworden; daarmee wordt het vak volgens hen geen recht gedaan. Zij vinden het belangrijk dat coaching goed geïntimideerd wordt en dat coaches duidelijk maken waarom het echt zinvol en behulpzaam is. Beroepskwalificaties en -organisaties zijn om die reden wenselijk, hoewel ze ook de beperkingen zien van regelgeving die in sommige beroepsgroepen doorgeschoten lijkt te zijn.

Dezelfde zorgen over de kwaliteit van coaching worden uitgesproken door een aantal coaches. Ze noemen de 'wildgroei' in het vak, de complexiteit van het meten van de kwaliteit van coaches en het geven van het goede voorbeeld in de beroepsgroep, door zelf aan de slag te gaan met accreditatie en verdere professionalisering. Deze zorg is oprecht en ingegeven door vooral goede ervaringen. De mensen die ik sprak ervaren coaching namelijk als zeer effectief, wat overigens in lijn is met de onderzoeken die op dit terrein gedaan zijn (zie ook De Haan, 2007).

Coaching is echter niet effectief als hij wordt opgedrongen aan bestuurders, bijvoorbeeld in het kader van een leiderschapsprogramma, zonder dat ze zelf het nut ervan inzien. Bestuurders moeten hier uitdrukkelijk zelf voor kiezen, of ervan overtuigd worden door de raad van commissarissen dat het echt noodzakelijk of raadzaam is. Sommige commissarissen vervullen zelf deze rol, die soms op gespannen voet staat met hun rol als toezichthouder, maar die niettemin in het Burgerlijk Wetboek vermeld wordt; de raad is immers ook adviseur van de bestuurder.

Op de vraag wat coaching oplevert en wanneer het effectief is, komt één element heel duidelijk naar voren: coaching levert vooral rust op bij bestuurders, door meer zelfkennis, bewustzijn en zelfacceptatie. En deze rust is welkom in een context waarbij vaak vooral veel druk wordt ervaren. Die vind je niet door snelle oplossingen, maar door cliënten in contact te brengen met hun kern. Door grondig zelfonderzoek leren zij zichzelf beter kennen, waardoor ze aangeven ook beter contact te kunnen maken met andere mensen. Zoals Carl Rogers (1961) ooit zei: 'Het meest persoonlijke is het meest universele.'

Om dit zelfonderzoek te stimuleren zijn de juiste sfeer, het juiste samenspel, de juiste stevigheid, de setting en de stijl doorslaggevend. Daarvoor is het nodig dat je als coach geaccepteerd wordt, omdat je wat betreft niveau vergelijkbaar, maar toch voldoende verschillend of aanvullend bent. Omdat je toegankelijk bent, maar ook distantie betracht, en de cliënt iets kunt leren omdat je vanuit een ander perspectief naar de wereld kijkt en vragen stelt. Omdat je het de cliënt gunt om dit in het eigen tempo te doen, zonder truken of instrumenten toe te passen die hieraan niet bijdragen, en eigenlijk bedoeld kunnen zijn om zelf meer houvast te krijgen. Een van de bestuurders: 'Je eigen wijsheid zit van binnen.'

Coaching wordt ook voor de organisatie effectief gevonden. Want een bestuurder die beter in contact is met zichzelf kan dat ook zijn met anderen, wat gevolgen heeft voor de kwaliteit van de relaties in het directieteam en de organisatie. Uit veel onderzoek blijkt er namelijk een relatie te zijn tussen het voorbeeldgedrag aan de top en de cultuur in organisaties. Coaching kan daarmee bijdragen aan een cultuur waarin meer wordt geluisterd, beter wordt samengewerkt en waarin meer compassie is voor diversiteit. Een coach: 'Als mensen in de top van organisaties bewuster kunnen kijken – dus niet door een waas van onverwerkte en onbewuste emoties – dan profiteert de hele organisatie hiervan en leg je een goede basis voor organisatieontwikkeling.'

### *Welke overeenkomsten en verschillen zijn er als je coaching van leiders vergelijkt met coaching van hun medewerkers?*

Er zijn veel overeenkomsten tussen het coachen van leiders en het coachen van hun medewerkers, wat betreft de basisvaardigheden van de coach. Maar er zijn ook verschillen. Deze hebben te maken met de persoon, de context en de rol van de bestuurder. Over de persoon zegt een van de coaches treffend: 'Executives zijn mensen die in hun werkzame leven iets hebben neergezet, vaak tegen de stroom in. Het zijn stevige mensen die hun ideeën in daden hebben kunnen omzetten, die daardoor succesvol zijn en die vaak opereren in complexe organisaties.' Deze mensen vragen veel van hun coaches op het gebied van snelheid van denken, intellectueel niveau, lef en authenticiteit. De coach moet op deze factoren niet onderdoen voor de bestuurder, anders komt men niet verder dan een eerste gesprek. Er moet contact zijn doordat je demonstreert dat je iets te bieden hebt; pas dan is de cliënt bereid naar de emotionele onderlaag te kijken die van invloed is op zijn of haar gedrag.

De context heeft effect op het gedrag van de cliënt, zoals het bestuurs- of directieteam waarbinnen hij of zij functioneert. Daarom moet de coach goed begrijpen in welke context de cliënt verkeert. Hoe complex, dynamisch, spannend en politiek die is en wat dit betekent voor een persoon om hier dag en nacht in te verkeren. Het betekent niet dat de coach deze rol zelf moet hebben vervuld, maar wel dat men er gevoel voor heeft en er niet geïntimideerd of verlamd door raakt.

Maar het verschil tussen executive coaching en coaching op andere niveaus in organisaties zit misschien wel met name in de rol van de bestuurder, die imponerend kan zijn door de gevoelens van macht en onmacht die hierdoor mogelijk worden opgeroepen.



Werken met deze rol vraagt niet alleen reflectie bij de cliënt, maar ook bij de coach. Ongemerkt sluipen er hierdoor soms gevoelens van zelftwijfel in, of juist gevoelens over de eigen effectiviteit en geloof in eigen grootheid in de relatie.

Met name deze laatste gevoelens kunnen ertoe leiden dat coach en cliënt verstrikt raken in een narcistische dynamiek die niets met coachen te maken heeft. Een dynamiek die bijvoorbeeld gaat lijken op wat er in het managementteam van de desbetreffende bestuurder aan de hand is. Dat is een gemiste kans, omdat het bespreekbaar maken van deze gevoelens – als het bijdraagt aan het leerproces van de cliënt – juist veel kan opleveren in de coaching. En ook dit vraagt moed, want als coach voer je een moedig gesprek. Met coaching breng je iemand uit zijn comfortzone, terwijl je nooit van tevoren weet of je zelf wel in je comfortzone kunt blijven.

Een laatste verschil is dat je als executive coach ook werkt met de organisatie. Door de positie van de bestuurder heeft deze vaak een rechtstreekse impact op de cultuur, resultaten en beslissingen. Organisaties worden in onze globaliserende wereld steeds groter en beïnvloeden daarmee het leven van heel veel mensen. Coaches hebben daarom ook een grote verantwoordelijkheid, als zij op het niveau van de top hun talent inzetten. Zij zijn daarmee ook organisatiecoaches.

Aan wie werkt met mensen die in deze organisaties beslissingen nemen, vraagt dit een hoge mate van zelfreflectie en besef van verantwoordelijkheid, want topmensen zijn ook gewoon mensen met hun onzekerheden en twijfels. Hoewel zij heel goed in staat zijn om een coach weg te sturen, als ze het gevoel hebben

## Topmensen zijn ook gewoon mensen met hun onzekerheden en twijfels

dat het niet klikt of dat er te veel geoordeeld wordt. Maar er zijn natuurlijk ook situaties waarin het wél klikt, en de bestuurder niet zo goed in zijn vel zit. Dan kan er een invloed ontstaan die zeer twijfelachtige gevolgen kan hebben.

Coaching helpt bestuurders bij de eigen kern te komen. Het ontwikkelen van zelfcompassie helpt bij het ontwikkelen van compassie voor de ander. Dat helpt in je rol en in je context. Het versterkt het contact en de kwaliteit van de relaties in de organisaties. En daar profiteert niet alleen de hele organisatie, maar ook de maatschappij.

## Samenvatting

Tot besluit een aantal hoofdpunten uit het verkennende onderzoek naar hoe executive coaching in de top van organisaties ervaren wordt.

- Coaching aan de top van organisaties is een manier waarop bestuurders zorgdragen voor hun eigen reflectie en is geen overbodige luxe in een maatschappij waarin steeds meer druk wordt ervaren, ook in organisaties.

- Er is niet een enkele manier van coachen aan de top. Bij de keuze van een coach gebruikt de bestuurder zijn of haar intuïtie en kijkt of er voldoende vertrouwen en chemie bestaat. Daarnaast zijn intellectueel niveau, doorleefde ervaring, levenswijshouding en de kracht van verschil essentieel. Daarbij wordt prijs gesteld op het bieden van reflectieve ruimte, een luisterend oor en het stimuleren van zelfonderzoek.
- Effectief coachen vraagt de kunst van het balanceren en het kunnen omgaan met paradoxen. Een van de belangrijkste vaardigheden van de coach is misschien wel: liefdevol kunnen confronteren. Coachen aan de top is meer een kunst dan een kunde, wat ook zelfonderzoek en zelfreflectie van de coach vraagt. Dit om uit eigen patronen, parallelle processen of een narcistische dynamiek te kunnen blijven, waarbij coach en bestuurder elkaar gaan bevestigen.
- Coaching levert vooral rust op bij de bestuurder, door meer zelfkennis, bewustzijn en zelfacceptatie. Om dit te bereiken is de juiste sfeer, het juiste samenspel, de juiste stevigheid, setting en stijl doorslaggevend. Van effectieve coaching profiteert de hele organisatie, omdat een bestuurder die beter in contact is met zichzelf dat ook met anderen kan zijn, hetgeen gevolgen heeft voor de kwaliteit van de relaties in het directieteam en daarmee ook in de lagen daaronder.
- Er zijn veel overeenkomsten tussen het coachen van professionals en het coachen van leiders, maar er zijn ook verschillen. Deze hebben vooral te maken met de stevigheid van de cliënt, de dynamiek in diens team en de bijzondere rol van de bestuurder in de organisatie. Een executive coach is ook een organisatiecoach; kennis van het feitelijk functioneren van organisaties is daarom essentieel.

## Discussie

De vraagstukken waarmee executive coaches aan de top van organisaties worden geconfronteerd, gaan vaak zowel over de persoon van de bestuurder, diens specifieke rol in de organisatie, hoe de bestuurder zich verhoudt tot het directie- of bestuursteam en over de invloed op de organisatie.

Uit onderzoek en praktijkervaringen weten we inmiddels dat leiders invloed hebben op het gedrag en de cultuur van organisaties. Arend Ardon schreef hierover een interessant proefschrift, waarin hij onder meer laat zien dat leiders zelf patronen in stand kunnen houden of veranderen (Ardon, 2009).

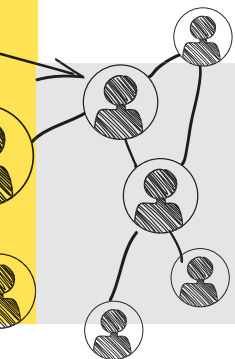
Executive coaches zijn door deze variëteit van vaagstukken rondom persoon, relaties en organisatie tevens organisatiecoaches. Dit vraagt van hen inzicht in psychologische processen, maar ook in groepsdynamische, systemische, organisatiekundige, bedrijfskundige en veranderkundige processen.

In de praktijk zie ik ook veel executive coaches die een achtergrond hebben als organisatieadviseur; de genoemde processen zijn immers deel van hun 'body of knowledge'.

Ook zie ik in de praktijk dat executive coaching en organisatieadvies steeds meer naar elkaar toe lijken te groeien. Dit vraagt van opleidingen voor organisatieadviseurs meer aandacht voor executive coaching, en voor coachingopleidingen meer aandacht voor de organisatie en de bredere context waarin cliënten werken. Een interessant gebied voor verder onderzoek dient zich hiermee aan. ■

## Literatuur

- Ardon, A. (2009). *Moving moments: leadership and interventions in dynamically complex change processes*. Dissertatie. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Brock, V.G. (2008). *Grounded theory of the roots and emergence of coaching*. Maui: International University of Professional Studies.
- Burger, Y. (2013). *Spiegel aan de top. Over de praktijk van executive coaching*. Amsterdam: Mediawerf.
- Burger, Y., Caluwé, L. de & Jansen, P. (2010). *Mensen veranderen*. Deventer: Kluwer.
- Haan, E. de (2007). *Relationele coaching*. Assen: Van Gorcum.
- Haan, E. de (2011). *Supervisie in actie*. Assen: Van Gorcum.
- Haan, E. de & Burger, Y. (2013). *Coachen met collega's. Praktijkboek individuele consultatie* (5e druk). Assen: Van Gorcum.
- Haan, E. de & Burger, Y. (2015). Werkt executive coaching? *De Psycholoog*, (1), 11-19.
- Heron, J. (1975). *Helping the client*. Londen: Sage.
- Kets de Vries, M. (2006). *Wat leiders drijft*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Rijsenbilt, J.A., Commandeur, H.R. & Kemna, A.G.Z. (2011). De zonnekoning. Meting en impact. In J. Boonstra, J. van Muijen & H. Tours (red.), *Leiderschap in organisaties. Crisis in leiderschap - op zoek naar nieuwe wegen* (pp. 53-69). Deventer: Kluwer.
- Rogers, C.R. (1961). *On becoming a person. A therapist's view of psychotherapy*. Londen: Constable.
- Schein, E. (2009). *Helping*. San Francisco: Berren-Koehler.



**Prof. dr. Y.D. Burger**, organisatieadviseur en executive coach, is deeltijdhoogleraar bij de Vrije Universiteit te Amsterdam en directeur van het VU Center for Executive Coaching. Website: [www.feweb.vu.nl/center-for-executive-coaching](http://www.feweb.vu.nl/center-for-executive-coaching). E-mail: [info@yvonneburger.nl](mailto:info@yvonneburger.nl).



*Auteur*