



MARC BUELENS

OOK BEDRIJFSLEIDERS GAAN OP ZOEK NAAR REFLECTIE

Coachen aan de top

“De jongste jaren liggen leiders in organisaties onder het vergrootglas.” Zo begint Yvonne Burger, executive coach en deeltijds hoogleraar aan de Vrije Universiteit Amsterdam, haar boek over coachen van CEO’s en bestuurders. Het is even wennen aan de taal natuurlijk, want in Nederland heten die leiders ‘bestuurders en toezichhouders’.

Burger observeert fijntjes haar werkveld en geeft die waarnemingen rustig weer, zonder veel franje of hoerageroep. Leiders aan de top, zo merkt ze op, worden mateloos bewonderd als het goed gaat, en verguisd als het misgaat. Wie de verwachtingen niet kan inlossen, wordt onbarmhartig neergemaaid. Mededogen hoort er niet bij als een topper faalt. En wie faalt, mag zeker zijn dat de sociale media hem of haar publiekelijk executeren. Onze samenleving projecteert veel van de eigen angsten, hoop en hebzucht op haar leiders. En we weten dat de angst, hoop en hebzucht een Bermudadriehoek vormen waar iedereen in verdwijnt, zowel leiders als volgelingen.

De auteur merkt op dat onze samenleving almaar meer zondenboeken zoekt. Het is echter niet politiek correct bepaalde doelgroepen als zondebok aan te wijzen. Maar topmanagers zijn in zekere zin loslopend wild. In dergelijke omstandigheden is het niet ongewoon dat ook de absolute top van het bedrijf op zoek gaat naar reflectie. De nieuwste generatie toppers weet dat hiërarchie censureert. Hun medewerkers zullen er zich wel voor hoeden ‘open feedback’ te geven aan hun baas. Niemand weet wat die ermee zal doen. De blik van de moedige buitenstaander is dan meer dan welkom.

De auteur komt snel ter zake. “Wat we weten uit eerder onderzoek” geeft de tien geboden voor de betere coach weer. Gebod vier vind ik best leuk: voed de hoop van de *coachee*. Hoop lijkt zowat de belangrijkste factor bij gedragsverandering. De meest succesvolle veranderorganisatie (met de moeilijkste doelgroep) is de Anonieme Alcoholisten. Uit analyse van hun aanpak blijkt dat ze bijna een religieuze beweging

vormen; ze verwijzen overigens veel naar God. De fundamentele reden waarom AA zo goed werkt, is dat de bekeerlingen er het volste vertrouwen in hebben dat een ‘hogere’ kracht hen zal bijstaan. Neem nooit de hoop weg, ook niet tijdens coaching.

Ook gebod tien mag er best zijn. Specifieke gedragingen door de therapeut doen er niet veel toe. Technieken, rituelen, technologieën: uit onderzoek blijkt dat het weinig verschil maakt. Wat wel verschil maakt, is bijvoorbeeld de persoonlijkheid van de coach, de relatie met de therapeut. Het is best boeiend dat de betere coaches zogezegd gecertificeerd zijn. Maar als het er allemaal weinig toe doet, als alle wegen toch naar Rome leiden, wat houdt dan zo’n certificering eigenlijk nog in? In ieder geval, zo blijkt uit het boek, trekken de toppers zich maar weinig aan van dat certificeringsgedoe.

Coachen is... coachen. Maar wat is er dan zo specifiek aan ‘coachen aan de top’? Je hebt de problematiek van ‘*on boarding*’. De topmanager moet leren omgaan met macht, met eenzaamheid. Toppers moeten beschikken over een grote angst- en haattolerantie. ‘Het is eenzaam aan de top, en zo wil ik het houden’, stond onder een cartoon die ik vroeger wel eens liet zien. Burger lijst zeer netjes op wat er komt kijken zodra je in functie bent (*boarding*). Dan wil je authentiek blijven, trouw aan jezelf, dan wil je weten hoever je nog buiten de comfortzone kan gaan, dan wil je weten of je nog een leven hebt buiten dit bedrijfsleven. En dan ga je voortdurend op je instinct af, op je intuïtie, maar je hebt een zeer rationele opleiding gehad en je vraagt je af of dat niet gevaarlijk aan het worden is. Yvonne Burger vermeldt het niet, maar ik denk dat vele CEO’s zich ook beginnen af te vragen of hun succes wel zal blijven duren. Wat was de rol van geluk en toeval? Wat was de rol van een mentor die nu weggevallen is? En dan heb je ‘*off boarding*’, een testament nalaten, iets terugschenken aan de maatschappij die je zo veel kansen heeft geboden.

Wilt u het allemaal zelf even nalezen? ‘Spiegel aan de top, over de praktijk van executive coaching’ draagt de ondertitel ‘Persoonlijke gesprekken met bestuurders, coaches en toezichhouders’ en is uitgegeven bij Mediawerf, Amsterdam. Het boek heeft een spiegelende kaft, en dan kan je – zoals het elke narcist betaamt – lekker naar jezelf kijken als je het boek ter hand neemt. ☺

De auteur is partner-hoogleraar management aan de Vlerick Business School.

*** Onze samenleving zoekt
 almaar meer zondenboeken.
 En topmanagers zijn in zekere zin
 loslopend wild**