

Over het specifieke onderwerp van het coachen van bestuurders en hoge directeuren is betrekkelijk weinig geschreven en empirisch materiaal is al helemaal schaars op dat gebied. *Spiegel aan de top*, het nieuwe boek van Yvonne Burger (o.a. hoogleraar organisatiecultuur, communicatie en leiderschap), gaat over de praktijk van executive coaching. Het bestaat uit een inleidend hoofdstuk, vijftien uitgewerkte gespreksverslagen en een concluderend hoofdstuk. In de flaptekst worden deze interviews door collega-hoogleraar Erik de Haan aangeduid als 'onopgesmukte verhalen' en het geheel noemt hij 'een liefdevol relaas over het ambacht'. Die omschrijving vind ik heel treffend. De acht verhalen van de bestuurders over hun ervaringen met coaching, de vijf gesprekken met coaches over hun werk met mensen aan de top en de drie interviews met commissarissen en leden van raden van toezicht zijn stuk voor stuk warm van toon. Zonder de mensen te kennen, zonder ook privé-informatie te lezen, voelen de verhalen toch als nabij en raakt de lezer betrokken bij de gesprekspartners. In de gesprekken komen telkens, in licht wisselende bewoordingen, de volgende vragen aan de orde:

- Waarom gaan leiders met coaches in zee?
- Over welke vraagstukken gaat het dan?
- Hoe krijgt de reflectie op die vragen vorm?
- Wat zijn daarbij de do's and don'ts?
- Waar zit het effect van de coaching?
- Wat zijn overkomsten en verschillen met coaching aan (gewone) medewerkers?

Voor mij zijn de uitkomsten van deze verkenning aanleiding om enkele vragen en inzichten aan de auteur voor te leggen. Ik doe dat in briefvorm. De auteur was bereid daar vervolgens op te reageren.

# *Hoge verwachtingen*

HET COACHEN VAN MENSEN AAN DE TOP

Michiel **DE RONDE** en Yvonne **BURGER**

**Beste Yvonne,**

Ik neem de vrijheid deze brief aan je te schrijven, omdat ik naar aanleiding van *Spiegel aan de top* graag een gesprek wil aangaan over het thema contractering, het onderwerp dat in dit nummer centraal staat. Ik heb namelijk het idee dat jouw boek - zonder dat je het overigens als zodanig benoemt - veel inzicht geeft in dit aspect van het werk van de executive coach. Je formuleert in het inleidende hoofdstuk zes onderzoeksvragen, die je hebt voorgelegd aan bestuurders en executive coaches. Als ik deze vragen een beetje vrij weergeef, gaan ze alle over het contract tussen coach en cliënt: aanleiding, inhoud, aanpak, beoogd doel, randvoorwaarden en begrenzing. Over deze zaken moeten beide partijen het toch ongeveer eens zijn, willen ze met elkaar in zee gaan? Ik zou contractering willen omschrijven als het geheel van uitgesproken wederzijdse verwachtingen op grond waarvan men een samenwerkingsrelatie aangaat, voortzet, invult en evalueert. Anders gezegd: in het contracteren maakt men de aard van de samenwerking expliciet en geeft men elkaar over en weer toestemming om in de geest daarvan te handelen. Kun jij je vinden in deze aanduiding?

Binnen deze omschrijving zijn overigens weer duizend-en-een varianten mogelijk. Contracten kunnen formeel, op schrift, zeer omvattend en uitgewerkt zijn, maar ook informeel, mondeling, terloops en globaal. Er wordt in begeleidingsrelaties gecontracteerd over een geheel traject, gericht op dat en dat doel, bestaande uit zoveel gesprekken met die en die frequentie, enzovoort. Bovendien kan er gecontracteerd worden op een deel van een gesprek: 'Ik wil je graag een verhaal vertellen, waarvan ik denk dat het inzichtgevend kan zijn voor jouw situatie.' Soms wordt er zelfs gecontracteerd rond een enkele opmerking: 'Is het oké dat ik even advocaat van de duivel speel?' Zou je kunnen zeggen dat de interviews die jij hebt afgenomen rond de geformuleerde vragen, eigenlijk gaan over de kwestie hoe er gecontracteerd wordt in executive coaching? Ik ben benieuwd wat jij vindt van dit perspectief.

De indruk drie ik krijg uit de gespreksverslagen - de hoofdmoot van het boek - is dat er veel meer op basis van impliciete ervaring wordt geëvalueerd, dan dat er op grond van expliciete verwachtingen wordt gecontracteerd. Er zijn wel verwachtingen - hoge verwachtingen, zelfs - maar ze worden zelden aan

het begin van een gesprek of gesprekkenreeks met zoveel woorden duidelijk gemaakt. Laat mij enkele voorbeelden noemen.

Een coach moet in staat zijn verbinding te maken, zo zeggen meerdere bestuurders. Hij moet niet aankomen met methodische trucs, maar van levenswijsheid getuigen. Er moet een klik zijn, waardoor er in het eerste contact een gevoel van vertrouwen ontstaat. De coach moet aanvoelen 'waar de coachee zit'. De gecoachte topmannen (en -vrouwen) willen ervaren dat ze te maken hebben met iemand van niveau. Dat geldt zowel intellectueel, in de zin van een vergelijkbare snelheid van denken en combinerend vermogen, als emotioneel: de coach moet op persoonlijk niveau voldoende kracht hebben om inzichtgevend te confronteren. Vanuit de coaches wordt gezegd dat het een kwaliteit is zich niet te laten intimideren, maar vanuit vertrouwen, stevigheid en liefdevolle betrokkenheid het gesprek aan te gaan. In een coachrelatie die zich goed ontwikkelt, kunnen op een gegeven moment dingen gezegd worden die een ander



*Drs. M.A. de Ronde* is leersupervisor aan de Christelijke Hogeschool Ede. E-mail: madronde@che.nl.

*Prof. dr. Y. Burger* is deeltijdhoogleraar organisatiecultuur, communicatie en leiderschap en programmaleider van de postgraduate opleiding executive coaching bij de Vrije Universiteit te Amsterdam. Zij werkt tevens als executive coach en organisatieadviseur en is geassocieerd partner van Twynstra Gudde. E-mail: info@yvonneburger.nl.

nooit zou kunnen zeggen. Er is tegelijkertijd voelbare intensiteit, spanning en aanvaarding. Uit de gesprekken krijg ik de indruk - tussen de regels door, overigens, maar dat is wellicht een parallelproces - dat de executives zelden met een gerichte coach- of ontwikkelvraag binnenkomen. Eerder is het zo dat die vraag ontstaat in het contact. Een goede coach weet de vragen die spelen, open te leggen en te articuleren. De gesprekken beginnen niet met een uitgesproken doel en een geëxpliciteerde verwachting. Eerder is het zo dat het doel ontstaat door betrokken feedback, door liefdevol te spiegelen. Een goede coach weet een impliciet verlangen te raken, een vaag gevoeld punt expliciet te maken. Sommige gesprekspartners zeggen ook met zoveel woorden dat 'een goede coach in staat is om door de verhulling van de woorden heen te kijken'. De effecten of resultaten die de bestuurders onder woorden brengen, zijn verwoord in termen die veeleer appelleren aan een innerlijk weten, dan aan een objectieerbare en aanwijsbare verandering in gedrag. De gecoachte leidinggevenden spreken van rust, klaarheid, zuivering en innerlijke versterking. Sommigen van hen komen naar eigen zeggen dichter bij zichzelf.

De keuze voor een coach gebeurt intuïtief en op basis van goede geluiden uit het netwerk. De executives erkennen wel dat een meer ge-objectiveerde kwaliteitstoets voor coaches van belang is, want de markt groeit onstuitend, maar zelf blijken ze daar helemaal niet op te sturen. Het gaat om de mens, niet om de papieren. Wel is er een - alweer impliciete - opvatting over wat je van een coach mag verwachten aan onafhankelijkheid en onverdeelde aandacht, maar het assessment op die punten is vooral een kwestie van ervaren in de eerste gesprekken. In de kiezen voor een coach spelen man-vrouwverschillen zeker

mee. Vertrouwen, wijsheid, aanvaarding, aantrekkelijkheid, zich op zijn gemak voelen, nabij mogen komen, in de ziel laten kijken ... het zijn allemaal vage aanduidingen, maar dat alles blijkt bepalend voor het al dan niet verder gaan van het contact.

Als ik deze punten zo op een rijtje zet, Yvonne, dan vraag ik me af of ik mijn genoemde definitie van het contracteren niet moet bijstellen. Misschien gebeurt het contracteren helemaal niet zozeer met woorden, maar eerder met een handdruk of met oogcontact; misschien gaat het veel meer om de toon en de klankkleur van de stem, dan om de inhoud van de gesproken woorden. Een knipoog is ook een vorm van een contract met elkaar. Met ons lichaam zeggen we duizend dingen. Misschien is het aangaan van het contract in begeleidingstrajecten niet zozeer de uitgesproken ontwikkelwens, maar de getoonde bereidwilligheid; en wellicht is het niet de geëxpliciteerde verwachting, maar de subtiel gecommuniceerde hoop (soms in termen van teleurstelling). Contracteren, zo bedenk ik nu, gaat niet vooraf aan het traject in een verbaal uitgesproken vorm, maar begeleidt dat traject als het ware voortdurend als een soort non-verbaal signaalsysteem.

Misschien - eigenlijk vind ik dat wel een inzicht - moeten we er in de begeleidingskunde van uitgaan dat de tekst, de woorden en het geëxpliciteerde inzicht volgen op de ervaring. Je geeft een voorbeeld van een duidelijk geëxpliciteerde verwachting, namelijk de commissaris die wilde ontdekken hoe hij overkwam bij buitenlanders. Maar het coachtraject ging vervolgens over heel andere zaken! Een contract blijkt zich dus te ontwikkelen. Pas achteraf kunnen we in woorden uitdrukken dat het zo en zo geweest is, op het moment dat het eigenlijk niet meer hoeft. Al met al kom ik, terwijl ik dit opschrijf, tot de conclusie dat het expliciete contracteren een soort impliciet vertrouwen in de weg staat. Het creëert een 'wees spontaan'-paradox. Daarom willen bestuurders daarvan wegblijven en zijn het de goede coaches die met die ambiguïteit kunnen leven: het traject aangaan, zonder precies te weten waar je uit zult komen.

Overigens kunnen bestuurders en beslissers zich deze ruimte veroorloven, doordat zij niet contracteren in de driehoek van opdrachtgever, coach en cliënt. Het coachen van executives lijkt wat dat betreft gemakkelijker dan van aangestuurde professionals. Dan moet je (soms) ook nog verantwoording afleggen aan de leidinggevende over processen die je maar nauwelijks in de hand hebt.

Ik ben benieuwd hoe je op deze ontwikkeling in mijn ideeën over contracteren reageert. Herken jij je erin? Heb jij nog andere gezichtspunten? Laat me ten slotte nog enkele vragen aan je voorleggen. Je schrijft in het laatste

hoofdstuk van je boek dat executive coaching een grote doorwerking kan hebben in de organisatie, doordat leidinggevend in sterke mate cultuur-bepalend zijn. Persoonsontwikkeling bij de leidinggevend vertaalt zich in cultuurontwikkeling in de organisatie, waardoor er meer naar elkaar geluisterd wordt, er beter samengewerkt wordt en er een grotere mate van compassie is met diversiteit. Hier hoor ik jouw idealen in doorklinken; je spreekt bijvoorbeeld niet over een verbetering van de prestaties of een toename van de effectiviteit. Mijn vraag is of dat inderdaad voor jou de drijfveren zijn om met de coaching van executives bezig te zijn: meer humaniteit in de organisatie. Ik ga er daarbij overigens helemaal van uit dat je op dit punt niet expliciet contracteert, maar het in je eigen manier van doen praktiseert en daardoor laat ontstaan. Klopt dat?

Mijn tweede vraag heeft betrekking op het thema narcisme. Ik heb de indruk dat je daar in je boek een beetje mee speelt, als iets wat aanlokt en afschrikt, iets wat aantrekkelijk en verwerpelijk tegelijk is. Aan de ene kant is de topcoach - mag ik hem zo noemen? - ervoor om het narcisme van de bestuurder met compassie te ontmaskeren en met relativiseringsvermogen overbodig te maken, anderzijds moet die topcoach er zelf ook iets van hebben. Je moet zelf ook willen werken aan de top en tegelijk moet je er los van zijn; ik vind dat interessant. Een van je gesprekspartners is heel expliciet over de vraag wie hij - ik geloof dat het een man is - wel wil coachen en wie niet. De cliënt moet blijkbaar ook een beetje interessant zijn voor de coach! Ik zie het wel als een narcistisch trekje (zowel van coach als gecoachte) om zich niet vast te willen leggen in gemaakte afspraken en een geëxpliciteerd contract. Executives en hun coaches zijn immers zo bijzonder dat ze wel een beetje boven de wet mogen staan en geen expliciete afspraken hoeven te maken ... Iets dergelijks zie ik ook rond het spel van het man-zijn en vrouw-zijn. Sommige bestuurders zoeken opzettelijk - over contractering gesproken! - een man of vrouw als coach. Ik krijg de indruk dat het uitmaakt wat er besproken wordt en hoe de dingen aan de orde komen, als er sprake is van contact tussen man en man, vrouw en vrouw of vrouw en man (of omgekeerd). Natuurlijk heeft het totaal geen zin (en is het ook helemaal niet aantrekkelijk) om op dit punt in sjablonen en stereotypen te denken. Onderdeel van het spel, in al zijn nuances is het wel. In de coachgesprekken gaat het ook wel om een bepaalde vorm van intimiteit en nabijheid, tegelijk ook om een bepaalde hardheid en gewenste effectiviteit. Ik ben benieuwd wat jouw reflecties hierbij zijn.

In het laatste hoofdstuk benoem je de kunst van het coachen in een tiental paradoxen. Wat mij betreft is dat het aantrekkelijke van dit vak: het is eigenlijk altijd 'en en' en nooit 'of of'. Dat geldt zeker ook voor het thema contracteren: je maakt afspraken en laat het ontstaan. Je brengt de dingen onder woorden en communiceert tussen de regels door. Je koestert hoge verwach-

tingen en moet maar gewoon jezelf zijn. Daarbij blijf je natuurlijk in het vage, maar volgens mij is dat ook een talent van de executive coach: de dingen in het vage laten en toch een zinvol gesprek kunnen voeren.

### **Beste Michiel,**

Wat fijn dat je de moeite hebt genomen mijn boek zo zorgvuldig te lezen en te bespreken. Het schrijven was een heel traject: van het bedenken van het concept, tot het afnemen van de interviews, het uitwerken en interpreteren ervan en het op papier zetten van mijn bevindingen. En hoewel ik tussentijds wel af en toe heb overlegd met collega's, voelde dit als een individuele zoektocht. Meestal schrijf ik samen met anderen, nu deed ik het alleen. Een positie die misschien enigszins vergelijkbaar is met die van de cliënten in het boek. Jouw recensie in de vorm van een brief voelt voor mij als een spiegel, die me voorgehouden wordt door een betrokken, intelligente en wijze sparringpartner. Je zou het 'coaching by mail' kunnen noemen, zonder dat we daar van tevoren een duidelijk contract over hebben afgesproken.

Daarmee kom ik op jouw eerste punt, dat gaat over contractering. Door de brief - en ik herlas deze na een lange zomer, waarin ik bewust wat afstand heb genomen - kijk ik met een andere bril naar mijn werk. Dat raakt me, maakt me wijzer en zet me aan het denken. Een mooie parallel met het boek en het onderwerp contractering in het bijzonder. Want hoe is dat tussen ons gegaan? Ik gaf je mijn boek tijdens een eerste ontmoeting, jij stelde voor om er op deze manier aandacht aan te besteden, ik had daar een goed gevoel bij en we gingen van start. In die zin dus vergelijkbaar met wat er in het boek door cliënten en coa-

### BESPROKEN

Yvonne Burger  
(2013). *Spiegel  
aan de top*. Am-  
sterdam: Media-  
werf. ISBN 978 94  
90 46326 7.



ches over contractering gezegd wordt. De voorbeelden die je daarvan noemt, spreken voor zich. De vraag ontstaat in het contact. Er is een klik voor nodig, vertrouwen. Door je brief kom ik weer een stukje dichterbij de kern van het vraagstuk. En zo is het al begonnen, voordat er sprake is van een formeel contract.

Interessant hoe dit soort processen gaan, vooral ook omdat er in de coachingsprofessie in hoge mate gehecht wordt aan het expliciteren van wederzijdse verwachtingen op grond waarvan men een samenwerkingsrelatie aangaat, zoals jij dat zo mooi omschrijft, aan formele contracten. Maar in de praktijk van executive coaching is dat vaak meer een ritueel achteraf, na het eerste gesprek. Een administratieve handeling die volgens de systemen moet worden uitgevoerd, maar die niets te maken heeft met het besluitvormingsproces van de cliënt. Dat besluit is allang genomen: vaak al in de eerste paar minuten, bij de handdruk en het oogcontact, zoals je schrijft. Waaruit klik, levenswijsheid en vertrouwen blijkt.

Overigens wordt dit ondersteund door empirisch materiaal uit ons grote internationale onderzoek naar de effectiviteit van coaching (zie elders in dit nummer), waarbij de relatie nog steeds als belangrijke voorspeller van effectiviteit naar voren komt. Hoewel het formele contract dus niet zo belangrijk is, behalve voor de afdeling administratie, neemt dit niet weg dat contracteren in de brede zin van het woord essentieel is tijdens het coachingstraject. Inderdaad, als verbaal signaleringssysteem. Dan gaat het er vooral om te checken of de coaching nog op het juiste spoor zit, of deze werkt voor de cliënt en om toestemming te vragen voor bepaalde interventies. Dus misschien niet, zoals je schrijft, iets dat volgt op de ervaring, maar iets dat parallel loopt aan de ervaring.

Ik ben het trouwens eens met je stelling dat expliciete contracten een impliciet vertrouwen in de weg kunnen staan. Althans, als je ermee van start gaat of er te veel nadruk op legt. Overigens geldt dit wat mij betreft ook voor professionals en dus niet alleen voor executives. Ik maak de veelbesproken driehoeksrelatie maar weinig mee in de praktijk en ook in ons kwantitatieve onderzoek hebben we er niet zoveel gevonden.

Dan je tweede punt, over de relatie tussen leidinggevend en cultuur. Wat interessant dat je daar mijn idealen in hoort doorklinken; dat klopt. Ik omarm een aantal waarden in mijn leven - en dus ook in mijn werk - en compassie is daarvan de belangrijkste. Dat heeft niet alleen met persoonlijke voorkeur te maken, maar ook met wat wij weten over hoe organisaties functioneren: meer plezier in samenwerking leidt tot betere prestaties. Uit veel onderzoek, bijvoorbeeld binnen de sociotechniek, blijkt een positieve relatie tussen de kwaliteit van de arbeid, de kwaliteit van de organisatie en de effectiviteit. Als je deze lijn doortrekt, vermoed ik dat de coaching van executives door-

werkt in de prestaties van een organisatie. Maar kwantitatieve data over deze precieze relatie is, voor zover ik weet, nog niet voorhanden. Dat is ook moeilijk te onderzoeken, doordat er veel variabelen zijn die de effectiviteit van organisaties beïnvloeden en we in de bedrijfs- en organisatiekunde - helaas of gelukkig - geen laboratoriumonderzoek kunnen doen. Ik heb het daar vaak wel over met executives, en ze zijn zich er meestal zeer van bewust. En voor sommigen - dat geldt zeker voor commissarissen - is het een extra stimulans met een coach te gaan werken; de hele organisatie profiteert er immers van. Je derde punt gaat over narcisme. Inderdaad een fascinerend thema, waar zowel cliënten als coaches mee te maken hebben en wat de moeite waard is om op te reflecteren. Ik vind het een interessante gedachte dat dit wel eens van invloed zou kunnen zijn op het al dan niet willen vastleggen van afspraken. Maar ik denk dat dit meevalt; voor zover ik weet wordt er ook in executive coaching uiteindelijk altijd een formeel contract gemaakt, al is het alleen maar vanwege de facturering. Maar de formulering van het contract is over het algemeen tamelijk open, opdat de afspraken op geen enkele wijze als schools of ongelijkwaardig worden ervaren. En dat heeft volgens mij meer te maken met het niveau waarop executives gewend zijn te werken, dan met narcisme.

En dan het punt over mannelijke en vrouwelijke coaches. Volgens mij gaat het daarbij om een puur persoonlijke voorkeur van cliënten, die wellicht te maken heeft met persoonlijke scripts. Ik weet niet of het heel veel uitmaakt voor wat er besproken wordt, want ik ken veel vrouwelijke coaches met 'mannelijke' eigenschappen en omgekeerd. Maar voor de cliënten kan het heel veel uitmaken in de relatie, blijkt uit de gesprekken, en daarmee voor de effectiviteit. Ook wat dit betreft zou meer onderzoek heel interessant kunnen zijn! Dank voor je prachtige en leerzame afsluiting. Inderdaad is er geen receptenboek voor executive coaching. De kunst van het coachen is het omgaan met paradoxen, waar je intelligent en liefdevol mee moet kunnen spelen, op basis van vertrouwen en een diepe wens bij te dragen aan ontwikkeling.

