

Samen leren aan de top



Martine van den Bosch

Verbreiding van het handelingsrepertoire van de bestuurder heeft een positieve invloed op het functioneren van de organisatie. Het is dus belangrijk om leren voor bestuurders en executives aantrekkelijk te maken. Wat is daarvoor nodig? Na twee jaar ervaring blijkt: casusgestuurd leren in een groep bevalt goed, want bestuurders leren liever van elkaar dan van anderen.



Coaching is in Nederland gemeengoed geworden en ook onder executives doet het langzaam maar zeker zijn intrede. Opvallend is echter dat executives lang wachten voordat zij een coach benaderen; het water moet hen eerst aan de lippen staan. Het gaat dan niet meer over vooruitzien en problemen voorkomen, maar over achteraf oplossingen zoeken. Met als gevolg vertraging in de ontwikkeling van de persoon en daarmee samenhangend vertraging in de ontwikkeling van de organisatie. Het effect van gedrag in bestuurskamers op organisaties beschrijft onder andere De Nederlandse Bank in het rapport *Leading by example* (2013). Uit onderzoek van Stanford University en The Miles Group onder ruim tweehonderd ceo's en senior executives blijkt dat alle respondenten openstaan voor coaching en bestuursadvies, maar dat slechts een derde er daadwerkelijk gebruik van maakt. Ceo's die coaching inzetten voor hun persoonlijke ontwikkeling, ervaren vooral verbetering in leiderschap, hantering van conflicten, teambuilding en begeleiding van direct reports (Larcker e.a., 2013). Wat is nodig opdat bestuurders en andere executives eerder proactief gaan werken aan hun leiderschap en zich eerder openstellen voor reflectie, zonder gestuurd te worden door toezichthouders, zonder gezichtsverlies? Hoe de drempel te verlagen en leren aan de top aantrekkelijker te maken ter versterking van de bestuurscultuur in Nederland? Van bestuurders wordt doortastendheid en ervaring verwacht. Zij worden geacht 'het te weten' en mogen van zichzelf niet kwetsbaar zijn. Coaching zou er in de beeldvorming op kunnen wijzen dat zij onzeker zijn. Onze ervaring leert dat de deelname-drempel voor casusgestuurd leren met collega-executives lager is dan voor coaching; overeenkomstig de constatering van Philip Wagner dat bestuurders liever van elkaar leren dan van anderen (2015). Om veiligheid en vertrouwelijkheid te waarborgen, moet de groep bestaan uit executives van verschillende organisaties, uit verschillende bedrijfstakken. Er is geen verschil in de manier van leren aan de hand van casussen tussen executives en managers en

professionals. De positie van executives is echter wel anders: zij leiden een hele organisatie. In deze status worden zij gezien, maar ze laten zichzelf niet zien. Zo wordt eenzaamheid aan de top bevestigd en in stand gehouden. Aan de begeleider de taak de executives

BALANCEREN TUSSEN VEILIGHEID EN UITDAGING

Vertrouwelijkheid. In de bijeenkomsten zijn casussen aan de orde die de executive en zijn organisatie kunnen schaden als zij buiten de groep bekend worden. Daarom moet de groep bij de start duidelijke afspraken maken over de vertrouwelijkheid.

Veiligheid. Om het bestuurlijk en persoonlijk functioneren bespreekbaar te maken, moet de groep zo open kunnen communiceren dat telkens de vraag achter de vraag wordt gesteld tot het niveau van de persoon zelf bereikt is. Belangrijk is dat de deelnemers zich onthouden van oordelen, interpretaties en generalisaties.

Patronen doorbreken. Iedereen herhaalt patronen die hij of zij geleerd heeft in vroege relaties (ouders, broers, zussen). Freud ontdekte dat deze patronen in therapie (c.q. bij coaching en intervisie) kunnen worden overgedragen op de begeleider, in een onbewuste poging om een vroeger verstoorde relatie alsnog gezond te maken. Een leider is minder effectief als hij zijn eigen overdrachtspatroon niet kent; reden om zo'n patroon te analyseren. Omgekeerd kan de begeleider zijn eigen overdrachtspatroon op de deelnemer overdragen (tegenoverdracht); reden voor de begeleider om de eigen overdracht te kennen en bewust te hanteren.



Koen van der Drift

hiervan bewust te laten worden en uit te dagen tot reflecteren en leren, ook als het lastig wordt.

Interactieve werkvorm

Bij casusgestuurd leren in een groep begint elke bijeenkomst met een korte, persoonlijke, werkgerelateerde update. Tijdens dit interactieve proces ontdekken deelnemers met elkaar onderliggende vragen en worden daaruit voortvloeiende casussen benoemd. De casusinbrenger van de vorige bijeenkomst reflecteert op wat zijn leeropbrengst hem in de praktijk heeft gebracht; anderen vallen hem bij met eigen ervaringen rond dit thema.

De gekozen casus voor de avond wordt zo geherformuleerd dat de relatie tussen vraagstuk en inbrenger van het vraagstuk centraal staat. Na open vragen, adviezen en ontstane inzichten besteden we

aandacht aan het groepsthema en de relatie tussen het hier-en-nu in de groep en het daar-en-dan in de praktijk. De avond wordt afgesloten met persoonlijke leeropbrengsten.

De casussen lopen uiteen van algemene leiderschapsvraagstukken tot persoonlijke uitdagingen. Hoe scherper de relatie tussen casus en inbrenger, des te hoger de leeropbrengst. Bijvoorbeeld:

- ‘Hoe kan ik mijn managementteam (MT) meer verantwoordelijkheid laten nemen?’ (later geherformuleerd tot ‘Hoe zorg ik ervoor dat ik geen verantwoordelijkheid wegneem?’)
- ‘Wat maakt dat ik de organisatie niet meekrijg?’

CASUSGESTUURD DERDE ORDE-LEREN

Case Method Learning is ontwikkeld aan Harvard Business School om studenten te leren omgaan met complexe, onbekende vraagstukken (Garvin, 2003). Bij uitstek het soort vraagstukken waarmee executives geconfronteerd worden.

Het gaat om derde orde-leren. Executives hebben in hun eerdere loopbaan vaak opleidingen gevolgd die hun geleerd hebben de dingen goed te doen (eerste orde) en de juiste dingen te doen (tweede orde). Als executive word je echter geconfronteerd met complexe, onbekende vraagstukken die eerst in hun context geduid moeten worden: hoe te bepalen wat goed is (Argyris & Schön, 1996)? Van derde orde-casussen kunnen alle groepsleden leren.

Het is belangrijk om het antwoord op de vraag ‘wat zou u doen’ zo lang mogelijk uit te stellen om eerst de context en de onderliggende waarden en patronen in beeld te krijgen.

(later geherformuleerd tot 'Wat maakt dat ik afhaak als het niet gaat zoals ik wil?')

- 'Hoe houd ik het leuk?' (later geherformuleerd tot 'Hoe kan ik de plek innemen die me past?')

Onze ervaringen na ruim twee jaar

Een goed lopende groep telt zeven à acht deelnemers, de groepsleden hebben een relatie met elkaar

opgebouwd en spreken elkaar bij gelegenheid ook daarbuiten. Deelnemers vinden elkaars uiteenlopende achtergrond een sterk punt. Zij staan open voor een proces op het scherpst van de snede dat ondanks confrontaties toch veilig is.

De begeleider inspireert, neemt leiderschap en nodigt de deelnemers uit hun kwetsbare positie te verkennen. De begeleider faciliteert de bestuurders bij het ontwikkelen van zelfreflectie.

ERVARINGEN VAN DEELNEMERS

Het kleine jongetje in de bestuurskamer

'Als managing director van een vooraanstaande maatschap in de zakelijke dienstverlening ervaar ik wantrouwen van medevennoten. Hoe is dat mogelijk na meer dan twintig jaar directieposities?

Collega-executives verkennen mijn vraag. De veilige setting met de collega-executives en de professionele begeleiding van de coach maken dat ik me ga realiseren dat mijn kwaliteit als 'rots in de branding' nu wordt ervaren als onraakbaar; tegen mijn wil in isoleer ik me en sta ik alleen.

Collega's vragen door. Wat gebeurt er met je als je je geïsoleerd voelt, hoe gedraag je je dan? Ik houd vast aan mijn eigen aanpak en vertoon koppig gedrag. Daar ligt de crux! Ik zie mezelf als de koppige kleine jongen die ik was als jongste in een groot gezin. Hoe kan ik mezelf meer laten zien en anderen uitnodigen een bijdrage te leveren?

Collega's geven adviezen. Een ieder laat zich vervolgens zien met gedrag van vroeger dat nu van invloed is in de bestuurskamer; kwaliteiten én valkuilen. We sluiten de avond lachend af.'

Een vrouwelijke bestuurder met faalangst

'Er bestaan al jaren klachten over de onaangename wijze van communiceren van de voorzitter van een medezeggenschapsorgaan. Ik wil hem als nieuwe bestuurder daarop aanspreken, maar voel een drempel. Mijn terughoudendheid wordt vooral ingegeven door angst voor onzorgvuldigheid en onzekerheid of ik wel het goede doe.

Allereerst wordt in gezamenlijkheid onderzocht wat precies mijn vraag is, wat ik nodig heb om het besluit te nemen. De groepsleden benoemen vervolgens een aantal overtuigingen die zij mij horen uitspreken, maar letten ook op mijn non-verbale reacties. Als belangrijkste thema haal ik het "niet mogen falen" eruit. Vanuit de groep krijg ik adviezen hoe hiermee om te gaan: het gaat wel eens fout, het mag best een tandje minder, blijven communiceren over wat ik denk en voel. Het heeft mij de notie opgeleverd dat faalangst voortkomt uit teveel willen voldoen aan verwachtingen die ik mezelf opleg of waarvan ik denk dat anderen mij die opleggen. Zeer leerzaam vond ik ook dat ik dacht dat dit echt zo'n "vrouwending" is, maar dat alle mannen in de intervisiegroep het herkennen.

Ik heb dat gesprek gevoerd, met als resultaat dat de voorzitter zijn functie heeft neergelegd. Daarmee heb ik respect in de organisatie ontvangen.

Bestuurders kunnen pas daadwerkelijk leren als zij uit de comfortzone komen die ze met elkaar in stand houden

In de evaluatie stelt de begeleider ook het eigen functioneren ter discussie. Groepsleren betekent dat ook de begeleider uit zijn comfortzone komt en meeleert. Ook uit literatuur blijkt dat hoge eisen worden gesteld aan de wijze van begeleiding. Harvard Business School omschrijft dit als 'the art of managing uncertainty (...) a process in which the instructor serves as planner, host, moderator, devil's advocate, fellow student and judge' (Christensen, z.j.). Schön constateert: 'The coach's legitimacy does not depend on his scholarly attainments or proficiency as a lecturer but on the artistry of his coaching practice' (Schön, 1987, 311).

Conclusie en reflectie

Bestuurders staan open voor casusgestuurd leren met collega's over organisatiegrenzen heen. Belangrijk is dat er afspraken gemaakt worden over vertrouwelijkheid en veiligheid. De drempel voor deelname blijkt lager te liggen dan voor coaching: bestuurders willen vaak al op eerste uitnodiging deelnemen. Bestuurders kunnen pas daadwerkelijk leren met en van elkaar als zij uitgedaagd worden om uit de comfortzone te komen die ze met elkaar in stand houden. Hier speelt de begeleider een cruciale rol. Het ultieme resultaat is dat niet alleen de executive over een breder handelingsrepertoire gaat beschikken, maar dat dit leerresultaat ook het functioneren van de organisatie positief beïnvloedt. Dit vraagt om vervolgonderzoek naar de duurzame effecten; elders gaan wij op de opzet van effectmeting in (Van den Bosch & Van der Drift).

Literatuur

Argyris, C. & Schön, D.A (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading: Addison-Wesley.
Bosch, M.L. van den & Drift, K.D.J.M. van der (in druk, juni 2016). Bestuurders leren liever van elkaar dan van

anderen. *Tijdschrift voor Coaching*.

Christensen, C.L. (2016). *Case Method in Practice*, website Harvard Business School, C. Roland Christensen Center for Teaching and Learning.

De Nederlandse Bank (2013). *Leading by example; gedrag in de bestuurskamers van financiële instellingen*. Amsterdam: De Nederlandse Bank.

Garvin, D.A. (2003). Making the Case; Professional education for the world of practice. *Harvard Business Review* 106(1), 56-65.

Lareker, D.F., Miles, S., Tayan, B. & Gutman, M. (2013). *Executive Coaching Survey*. Website The Miles Group and Stanford University.

Schön, D.A (1987). *Educating the Reflective Practitioner*. San Francisco: Jossey-Bass.

Wagner, P.E. Uitspraak tijdens masterclass 'Leiden en leren: water en vuur?' voor NOBCO-Vaksectie Executive Coaching, Baarn, 25 november 2015.

Martine van den Bosch is sinds 2000 zelfstandig executive coach. Zij is gericht op professionalisering van bestuurders, onder andere met casusgestuurd leren onder de titel Collegiaal Executive Overleg. Zij is voorzitter van de NOBCO-Vaksectie Executive Coaching.

Koen van der Drift is executive (vast en ad interim), bestuursadviseur en toezichthouder. Hij promoveerde aan de Universiteit Leiden op onderwijseconomische vraagstukken en is sinds 2014 deeltijd verbonden aan de Open Universiteit te Heerlen.