

De lastige executive coach

Bestuurders leren liever van elkaar dan van anderen

Bestuurders staan niet langer onwelwillend jegens coaching. Toch maken zij hier nog niet proactief gebruik van. Dit kan leiden tot vertraging in de ontwikkeling van de organisatie. Hoe kunnen we voor bestuurders en andere executives de drempel verlagen voor leren aan de top? En hoe kunnen executive coaches van betekenis zijn?

AUTEURS: MARTINE VAN DEN BOSCH & KOEN VAN DER DRIFT

Het beeld dat bestuurders zich niet vrijwillig laten coachen, is achterhaald. 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 voorkomen, maar over achteraf oplossingen zoeken en kijken hoe dit een volgende keer te voorkomen. Met als gevolg een vertraging in de ontwikkeling van de persoon en daarmee samenhangend vertraging in de ontwikkeling van de organisatie.

Uit onderzoek van Stanford University en The Miles Group onder ruim tweehonderd *ceo's* en *senior executives* blijkt dat de respondenten openstaan voor coaching en bestuursadvies, maar dat slechts een derde deel er daadwerkelijk gebruik van maakt

(Larcker et al., 2013).

De vraag rijst hoe de drempel voor deze *executives* te verlagen en leren aan de top aantrekkelijker te maken, opdat bestuurders en andere *executives* eerder, proactief aan hun leiderschap gaan werken. Wat heeft een executive nodig om zich eerder open te stellen voor reflectie, zonder gezichtsverlies? En wat betekent dit voor de executive coach?

Drempel verlagen

Eind jaren 90 was een van mijn opdrachten om bij een bedrijfsovername de ingehuurd interimmanager te ondersteunen bij de personele kant van een ontslagoperatie. Een dergelijke opdracht kan eenzaamheid met zich meebrengen. Dit heeft mij vijftien jaar geleden ertoe aangespoord om voor interimmanagers het casusgestuurd leren te introduceren: in een veilige setting leren met en van elkaar rond casusbesprekingen, gericht op

persoonlijke en professionele ontwikkeling. Ook executives kennen het gevoel van 'het is eenzaam aan de top'. Coaching wordt gezien als *remedial* en zou er in de beeldvorming op kunnen wijzen dat de bestuurder onzeker is. Een onderzoekje onder de executives in mijn netwerk leerde mij dat ook hier behoefte is aan casusgestuurd leren als aan bepaalde basisvoorwaarden is voldaan. Om veiligheid en vertrouwelijkheid te waarborgen, moet de groep bestaan uit executives van verschillende organisaties, uit verschillende bedrijfstakken. Sinds twee jaar begeleid ik groepen executives over organisatiegrenzen heen met dit, zoals ik het noem, Collegiaal Executive Overleg. Het begeleiden van executives

door middel van casusgestuurd leren is niet fundamenteel anders dan het begeleiden van managers en professionals middels intervisie (Bellersen & Kohlmann, *Praktijkboek Intervisie*, 2013). Er is ook geen onderscheid in de manier van leren. De positie van de 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 executive coach de taak om de executive uit te dagen tot reflectie en leren.

De uitdaging van de executive coach

Hoe zorg je ervoor dat je als coach inspireert, leiderschap neemt en de ander uitnodigt zijn kwetsbare positie te verkennen? Het is fijn om naast bestuurders te staan die krachtig gedrag laten zien. Het is geen meten, maar weten dat we ieder op onze eigen wijze aan elkaar gewaagd zijn. Executives zijn echter terughoudend in het uiten van hun emoties. In de loop der tijd heb ik leren faciliteren dat die emoties geuit mogen worden en dat hulp gevraagd en gegeven mag worden.

'Zorgen voor' is waar de executive om

vraagt. Voor mij is het de kunst om de kracht hiervan te benutten en te voorkomen dat ik me aanpas en uitsluitend voldoe aan wat zij willen. Mag ik lastig zijn? Mag ik aanbieden wat niet gevraagd wordt?

Onlangs bracht een vrouwelijke bestuurder een casus in over faalangst. Zij was op dat moment de enige vrouw in een groep van acht bestuurders. Driekwart gevorderd in het proces vroeg ik haar wat zij nog nodig had van de deelnemers. Ze antwoordde bij herhaling: niets, het is genoeg zo. Op dat moment stond ik voor de keuze om haar wens te respecteren en het hierbij te laten of

Ook executives kennen het gevoel van 'het is eenzaam aan de top'

nog een verdiepende interventie in te zetten. Iedereen zat letterlijk op het puntje van zijn

stoel. Ik ervoer bij mezelf de spanning tussen 'zorgen voor' en 'lastig zijn'. Altijd weer blijft het moeilijk om bewust voor het laatste te kiezen. Het resultaat was opmerkelijk. Behalve dat duidelijk werd dat faalangst niet iets typisch vrouwelijks is, werden de deelnemers zichtbaar voor elkaar. Iedereen vertelde zijn eigen verhaal over zijn eigen onzekerheid aan de top. Vervolgens kon de groep gezamenlijk conclusies trekken hoe hier pro-actief mee om te gaan in de praktijk.

Dynamisch balanceren

Hoe kan de coach balanceren tussen veiligheid en uitdaging?

- *Creëer vertrouwelijkheid.* In de bijeenkomsten zijn casussen aan de orde die de executive en zijn organisatie kunnen schaden als zij buiten de groep bekend worden. Ook zijn leidinggevenden op dit niveau niet gewend om zich van hun kwetsbare kant te laten zien. Daarom moeten bij de start van een groep duidelijke afspraken over de vertrouwelijkheid worden gemaakt.
- *Creëer 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.

- *Daag uit om patronen te 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 facilitator, 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 in intervisie te analyseren. Omgekeerd kan de coach zijn eigen overdrachtspatroon op de deelnemer overdragen (tegenoverdracht); reden voor de coach om de eigen overdracht te leren herkennen en bewust te hanteren.

Methodiek

Elke bijeenkomst begint 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 opgedane ervaringen rond dit thema.

De uiteindelijk gekozen casus voor de avond wordt zo geherformuleerd dat de relatie tussen het vraagstuk en de inbrenger van het vraagstuk centraal staat: 'Wat is het in mij dat...?' Deelnemers bevragen de casusinbrenger aan de hand van open vragen. De casus wordt afgepeld naar een verdiepende laag, waardoor de relatie tussen casus en

inbrenger nog duidelijker wordt. Pas dan kunnen adviezen worden gegeven.

Er ontstaat een verbreding in het proces. Wat zegt het advies over degene die het advies geeft, welke persoonlijke betrokkenheid speelt hier een rol en bij welke individuele praktijksituatie haakt dit aan?

Topbestuurders worden gezien, maar ze laten zichzelf niet zien?

Vervolgens ontstaat er een gesprek over ontstane inzichten, 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.

Casusgestuurd leren voor executives

- Case Method Learning is ontwikkeld aan de Harvard Business School en is uitermate effectief 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-leren) en de juiste dingen te doen (tweede-orde-leren). Als executive word je echter geconfronteerd met complexe, onbekende vraagstukken die eerst in hun context geïdentificeerd moeten worden: hoe te bepalen wat goed is? (Argyris & Schön, 1996) Casussen die zich lenen voor derde-orde-leren zijn casussen waarvan alle groepsleden kunnen leren.

Casustype

De casussen lopen uiteen van algemene leiderschapsvraagstukken tot persoonlijke uit-

dagingen. Hoe scherper de relatie tussen casus en inbrenger, des te hoger de leeropbrengst. Bijvoorbeeld:

- 'Hoe kan ik als bestuurder mijn managementteam (mt) meer verantwoordelijkheid laten nemen' (later geherformuleerd tot 'Hoe zorg ik ervoor dat ik geen verantwoordelijkheid wegneem, opdat mijn mt meer verantwoordelijkheid neemt').
- 'Wat maakt dat ik de organisatie niet meekrijg' (later geherformuleerd als 'Wat maakt dat ik afhaak als het niet gaat zoals ik wil').
- 'Hoe houd ik het leuk' (later geherformuleerd als 'Hoe kan ik als bestuurder de plek innemen die me past?').

Hoe het werkt

Een van de groepen telt acht deelnemers. Zij zien hun uiteenlopende achtergrond als een sterk punt. Deze groep draait nu ruim twee jaar en op een enkele keer na is iedereen elke keer aanwezig. Deelnemers hebben een relatie met elkaar opgebouwd binnen de groep en spreken elkaar bij gelegenheid ook daarbuiten. Veiligheid en vertrouwelijkheid zijn optimaal, wat onder andere blijkt uit de zeer persoonlijke casussen die besproken worden. In de evaluatie spreken de deelnemers de hoop en verwachting uit dat de groep in de huidige samenstelling doorgaat.

In de evaluatie stel ik ook mijn eigen functioneren als begeleider ter discussie. Het gaat daarbij om mijn toegevoegde waarde en mijn leerpunten. Executives houden van een inspirerend en uitdagend proces op het scherpst van de snede dat ondanks confrontaties toch veilig is. Als begeleider faciliteer ik de bestuurder bij het ontwikkelen van zelfreflectie. Ik ondersteun de bestuurder in *transformational learning* en vervul daarmee ook een rol voor de organisatie. Ik laat hen door het stellen van scherpe vragen meerdere perspectieven zien en gebruik humor als instrument. Van mij als begeleider wordt authenticiteit en gelijkwaardigheid verwacht.

Niet alleen de deelnemers, maar ook de begeleider moet uit zijn/haar comfortzone kunnen

komen en mee durven leren. Dat ligt voor de hand, gezien de aard van de casussen en is een voorwaarde voor groepsleren. Chris Christensen van Harvard Business School omschrijft het als: *"The art of managing uncertainty a process in which the instructor serves as planner, host, moderator, devil's advocate, fellow student and judge."*

Donald Schön zegt hierover: *"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).

Een van de andere groepen heeft te maken met een voortdurende wisseling van deelnemers. Executives willen echter niet verrast worden met wie ze de volgende keer aan tafel zitten, zij willen continuïteit en diepgang. Uiten instappen van deelnemers betekenen een essentiële verandering in het groepsproces. Veiligheid en vertrouwelijkheid moeten dan steeds opnieuw tot stand komen, waardoor verdieping in het groepsproces langzamer gaat. Dat is niet waar de executive voor komt. Daarnaast blijkt deze groep van vijf deelnemers te klein. Als de groep te klein is, zal het leerproces op groep, proces- en taakniveau niet de nodige diversiteit en uitdaging bieden.

Duurzame leeropbrengst

Kirkpatrick (1996, 54-59) onderscheidt vier niveaus voor het meten van het effect van trainingen:

1. **Reactieniveau** (direct na afloop van een sessie evaluatievragen aan de deelnemers stellen).
2. **Leerniveau** (meten van kennis, vaardigheden en attitudes na voltooiing van de training met behulp van een schriftelijke of computer-gestuurde toets).
3. **Gedragsniveau** (meten of de deelnemer het geleerde in de praktijk toepast).
4. **Resultaatsniveau** (nagaan of er

in de organisatie veranderingen optreden naar aanleiding van de training).

Wij bevragen deelnemers na elke sessie mondeling op het eerste niveau. Het derde niveau wordt in een schriftelijke evaluatie globaal bevraagd, zonder objectieve meting. Resultaten op het vierde niveau zijn bijzonder interessant: het ultieme resultaat van casusgestuurd leren kan zijn dat niet alleen de executive over een breder handlingsrepertoire beschikt, maar dat dit ook het functioneren van de organisatie positief beïnvloedt. Dit vraagt om vervolgonderzoek.

Op basis van de leertheorie zijn ook nu al uitspraken mogelijk over de effectiviteit. Onder andere Schön heeft onderzoek gedaan naar de wijze waarop professionals in de praktijk leren. Daaruit blijkt dat professionals vooral tijdens en na het werk leren. In onzekere, instabiele en unieke situaties reflecteren zij tijdens het handelen zelf op de mogelijke effecten van hun handelen. Schön noemt dit *reflection-in-action*. Casusgestuurd leren kan worden beschouwd als een vorm van het zogeheten 'Reflective Practicum' dat Schön aanraadt voor scholing van praktijkmensen. Laat deelnemers aan de hand van een concrete casus en de vraag 'wat zou u in dit geval doen' zelf onderzoeken welke handelingsmogelijkheden, waarden, modellen aan de orde zijn en welke oplossing of aanpak de voorkeur verdient (Schön, 1987, 323-324).

Casusgestuurd leren voor executives gaat nog een stap verder: het antwoord op de vraag 'wat zou u doen' wordt zo lang mogelijk uitgesteld om eerst de context en onderliggende patronen en waarden in beeld te krijgen.

Conclusie

Casusgestuurd leren is onder bepaalde voorwaarden een effectief middel om het leren aan de top aantrekkelijker te maken. Een groep collega-executives, samengesteld over organisatiegrenzen heen, leert in veiligheid en vertrouwelijkheid met en van elkaar indien de bewust gekozen groepssamenstelling gedurende langere tijd gelijk blijft. Veiligheid, vertrouwelijkheid en verdieping zullen uitblijven als de groep vaak van deelnemers wisselt.

Bestuurders en andere executives kunnen pas daadwerkelijk leren met en van elkaar als de executive coach zijn uitdagende positie stevig inneemt. Executive coaches dienen authentiek en gelijkwaardig op het scherpst van de snede te faciliteren op inhoud en proces, zeker wanneer het lastig wordt. Zij zijn zich bewust van de mechanismen van overdracht en tegenoverdracht op dit niveau in de organisatie en weten daarmee om te gaan. Verder onderzoek zal moeten uitwijzen in hoeverre alleen de executive op gedragsniveau leert, of dat er ook op resultaatsniveau verandering in de organisatie ontstaat. ■

Martine van den Bosch is sinds 2000 zelfstandig executive coach, sparringpartner voor mens, organisatie en proces. Zij is gericht op professionalisering van bestuurders, andere executives en interim managers, onder andere met casusgestuurd leren. Zij is voorzitter van de NOBCO-Vaksectie Executive Coaching.

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

Literatuur:

- Argyris, C. & Schön, D.A. *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading: Addison-Wesley, 1996.

- Bellersen, M. & Kohlmann, I. *Praktijkboek Intervisie: Proces & Methoden*. Deventer: Kluwer, 2013.
- Christensen, C.L. *Case Method in Practice*, Harvard Business School, C. Roland Christensen Center for Teaching and Learning (website, 2016).
- Garvin, D.A. Making the Case: Professional education for the world of practice. *Harvard Business Review*, September - October 2003.
- Kirkpatrick, D. *Great Ideas Revisited. Training & Development*, 1996.
- Larcker, D.F., Miles, S., Tayan, B. & Gutman, M. *2013 Executive Coaching Survey*. The Miles Group and Stanford University, August 2013 (website Stanford Graduate School of Business, 2016).
- Schön, D.A. *Educating the Reflective Practitioner*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

RINO

NASCHOLING & OPLEIDING GGZ
WWW.RINO.NL

Een selectie uit ons aanbod:

Management of Transition

www.rino.nl/839 30 augustus 2016

Het individu aan/en het werk

www.rino.nl/888 start 13 september 2016

Coachen als professie

www.rino.nl/302 start 15 september 2016

Teamcoachen

www.rino.nl/310 4 en 25 oktober 2016

Deep Democracy, the Lewis Method

www.rino.nl/982 6 & 7 oktober 2016

Oplossingsgericht coachen: basis

www.rino.nl/855 11 oktober 2016

Leiderschapsgedrag begrijpen en beïnvloeden

www.rino.nl/972 31 oktober en 21 november 2016

Oplossingsgericht coachen: verdieping

www.rino.nl/868 start 1 november 2016

Communicatie- en denkstijlen bij samenwerking

www.rino.nl/749 2 november 2016

Presence

www.rino.nl/968 11 november 2016

Strategisch Human Resource Management

www.rino.nl/890 voorjaar 2017

Systeemtherapeutische principes in organisaties

www.rino.nl/303 5 & 6 april 2017

Kijk voor het volledige aanbod op:

www.rino.nl/coach

www.rino.nl

Leidseplein 5 - 1017 PR Amsterdam - (020) 625 08 03 - info@rino.nl