

Zij coachen uw raad

Waarom nemen zo veel topmanagers een coach in de arm? Is dat eigenlijk niet een brevet van onvermogen? En wat leren ze überhaupt? Zomaar enkele vragen die aan bod kwamen tijdens een rondetafelgesprek met headhunter Jan Geurts en coaches Enna van Lingen, John de Leeuw, Caroline Serré en Yeb-Jan Joustra.

Tekst Haitske van de Linde



V.l.n.r.: Caroline Serré, Yeb-Jan Joustra, Enna van Lingen, Jan Geurts en John de Leeuw

d van bestuur



PAUL TOLENAAR

Wat houdt coaching eigenlijk in?

Enna van Lingen: “Ik kan het heel ingewikkeld maken, maar het komt erop neer dat ik mensen help om stappen te maken die zij zelf ook willen maken, maar die om de een of andere reden niet lukken. Ze moeten het zélf willen. Als iemand naar mij toegestuurd wordt, dan zijn ze bij mij aan het verkeerde adres.”

John de Leeuw: “Voor mij is coaching het helpen om de agenda van een ander te realiseren. In die agenda kan van alles staan. Performance, persoonlijke ontwikkelingsvraagstukken of leiderschapsgedrag, het

maakt niet uit. Belangrijk is dat de persoon in kwestie zélf verantwoordelijk is voor die agenda. Als iemand gepusht wordt, gaat het niet werken.”

Wat leert iemand van een coach?

Caroline Serré: “Ik zeg altijd: de verrassing zit van binnen. Coaching is niet het aanleren van nieuwe trucjes, maar het zichtbaar maken wat iemand allemaal in zich heeft en waar hij zich misschien niet eens van bewust is. Het hangt er natuurlijk vanaf in welke leeftijdsfase iemand zich bevindt en op welk punt van zijn carrière hij is aanbe-

land. Ieder niveau en elke periode brengt namelijk zijn eigen vragen en uitdagingen met zich mee.”

Yeb-Jan Joustra: “Als ik iemand coach, dan probeer ik de ander altijd eerst bewust te maken van zijn eigen gevoel. Daarnaast probeer ik helder te krijgen waar iemand persoonlijk voor staat. Wat zijn iemands normen en waarden? Vervolgens probeer ik een verbinding te maken tussen zijn normen en waarden en die van de organisatie waar hij voor werkt.”

De Leeuw: “Er is wel een grens. Coaching is geen therapie. Als er echt therapie nodig is, dan zijn wij daar niet de aangewezen personen voor.”

Joustra: “Daar heb je absoluut gelijk in. In het verlengde daarvan zeg ik altijd: je kunt niet van een slechte manager een goede manager maken. Je kunt alleen proberen van een goede manager een nog betere manager te maken.”

Hoe doe je dat?

“Ik geef de voorkeur aan een driehoeksverhouding waarin naast de gecoachte en de coach ook een superieur, of in het geval van een bestuursvoorzitter, een commissaris is betrokken.”

Joustra: “Als coach verander je niet wezenlijk iemands gedrag, maar je bent wel degelijk in staat iemand te helpen bewuster met zijn gedrag om te gaan.”

Serré: “Je kunt iemand alleen maar helpen zichzelf beter te leren kennen en begrijpen.”

Joustra: “Precies, je helpt iemand de grens tussen bewust- en onderbewustzijn te verlagen opdat ze zich beter realiseren waarom ze in bepaalde situaties reageren zoals ze reageren.”

Geurts: “Ik ben dan wel geen coach, maar ik kan wel veel signaleren. Ik zie hoe carrières zich ontwikkelen, wat voor keuzes iemand maakt. Mijn definitie van coaching is: iemand laten zien, laten voelen wie hij eigenlijk is en wat hij eigenlijk kan en op grond daarvan wat hij zou kunnen en wie hij zou kunnen zijn.”

Een coach is vaak het enige klankbord voor een topmanager.

De Leeuw: “Een senior executive schakelt je om twee redenen in: of hij heeft een klankbord nodig, iemand die naar hem luistert zonder dat hij bang hoeft te zijn dat die informatie misbruikt wordt. Of het

DE COACHES

John de Leeuw (60)

Is directeur-eigenaar De Leeuw management- en bestuursadviesing

Coach sinds 2001

Clientèle Onder andere senior executives en relatief jonge high potentials bij grote multinationals in de industrie en financiële dienstverlening. Maar ook middelgrote ondernemingen, familiebedrijven, adviesorganisaties en organisaties in de gezondheidszorg. Zijn werkgebied bestrijkt naast Nederland ook het Verenigd Koninkrijk.

Enna van Lingen (55)

Is directeur-eigenaar Van Lingen & Partners

Coach sinds 2004

Clientèle Van Lingen werkt voor een breed scala aan bedrijven: groot en klein, profit en non-profit, beursgenoteerd of niet. Ze coacht leidinggevend (eindverantwoordelijk of net daaronder), high potentials en directie- of managementteams.

Yeb-Jan Joustra (49)

Is partner en senior consultant bij Krauthammer International

Coach sinds 1990

Clientèle Bij Krauthammer International werkt voor zowel de overheid als beursgenoteerde en middelgrote bedrijven uit de zakelijke en dienstverlenende sector. Voorbeelden zijn: TomTom, Nestlé, RWE, Shell, Siemens, Delta Lloyd, KPMG.

Caroline Serré (37)

Is directeur-eigenaar CIC Company - Coaching, Innovation & Change

Coach sinds 2001

Clientèle CIC Company werkt met een landelijk netwerk van coaches. Ze begeleiden high potentials van zowel grotere profit als non-profitorganisaties. Voorbeelden zijn: KPMG, KPN, ING, Nationale Nederlanden, Nuon, Philips, Randstad, Schiphol en de gemeente Den Haag.

Jan Geurts (60)

Is partner van Maes & Lunau Executive Search

Headhunter sinds 1991

Clientèle Maes & Lunau zoekt toptalent voor bestuurlijke, leidinggevende en toezichhoudende functies bij beursgenoteerde ondernemingen en familiebedrijven, het mkb, de semi-overheid en de overheid.



Caroline Serré en Yeb-Jan Joustra (links) in restaurant Riche, Zandvoort



gaat om leiderschapsontwikkeling.”

Serré: “Er is één ding waar je voor moet waken als coach. Zodra het om het ontwikkelen van vaardigheden gaat, ben je geen coach meer, dan ben je een trainer.”

Joustra: “Mits functioneel ingezet kunnen coaching en training elkaar prima versterken, maar je moet de twee wel gescheiden houden.”

Van Lingen: “Zodra je als coach in een adviesituatie terechtkomt, moet je heel duidelijk je coachpet afzetten en toestemming vragen aan de coachee om je adviespet op te mogen zetten. Daarmee laat je de verantwoordelijkheid bij de coachee en hou je de relatie zuiver.”

Serré: “Je kunt er niet omheen dat de adviesvraag vaak zit ingebakken in een coachingstraject. Je ondersteunt iemand per

slot van rekening tijdens een groeimoment. Maar dan heeft iemand er ook om gevraagd, zodat je als coach veel meer de ruimte hebt om een adviesrol aan te nemen.”

Wat maakt een goede coach?

Serré: “Een goede coach heeft zelf ervaring met de verschillende rollen en situaties waar een directeur of topmanager mee te maken krijgt. Daarnaast telt ook ervaring als mens mee, gecombineerd met een gedegen inhoudelijke achtergrond.”

De Leeuw: “Het gaat erom dat je begrip hebt voor situaties waar een senior executive in terechtkomt. Je bent dan toch een betere gesprekspartner. Daarnaast moet je beschikken over....De een noemt het EQ, de ander sensitiviteit...Ik noem het gevoel voor interacties tussen mensen. Zenden en

ontvangen op horizontaal niveau. Het gebeurt steeds vaker dat een bestuurder een coach in de arm neemt en tegen zijn medewerkers zegt: ik heb een coach en jullie zouden dat ook moeten doen.”

Is een coach voor jongere managers acceptabeler dan voor de oude garde?

De Leeuw: “Ik denk dat coaching iets is waar de nieuwe generatie makkelijker mee omgaat en opener over is.”

Joustra: “Dat heeft te maken met het feit dat de gemiddelde leeftijd in raden van bestuur de afgelopen tien jaar met tien jaar is gezakt.”

Serré: “Wij hier aan tafel coachen de spreekwoordelijke topsporters van het bedrijfsleven, de zakelijke pareltjes. En zoals in de topsport het fenomeen mental »

coaching steeds meer gemeengoed is geworden, zo is dat in het bedrijfsleven niet anders. Ik zie veel bedrijven waar echelon één, twee en drie per definitie een coach krijgen en daarna is het per geval bespreekbaar. Het is geen zwaktebod meer om ervoor uit te komen dat je gecoacht wordt, het is juist een teken van kracht. Ik denk dat het meer en meer zo gezien wordt. Sterker nog, ik zie het inhuren van een coach zelfs verworden tot een soort van statussymbool. Dat gaat me dan net iets te ver, coaching moet een manier van werken zijn.”

Iedereen een coach!

De Leeuw: “Twintig jaar geleden gingen managers naar specifieke cursussen en trainingen. Nu zie ik een omslag van het formele leren naar on-the-job learning, waarbij de begeleiding toevalt aan een mentor of een coach. De markt vraagt daar ook al een hele tijd om, het is namelijk steeds duurder om talent aan te trekken en nog veel duurder om talent te verliezen. Talent vasthouden is dus essentieel.”

Van Lingen: “Talent komt steeds vroeger op verantwoordelijke posities terecht. Ik merk dat zij het ‘wat’, de inhoud van een functie of probleem, erg slim, analytisch en strategisch benaderen, maar dat ze aan het ‘hoe’, dus de uitvoering, nog niet echt zijn toegekomen. En inzicht in die uitvoering is ook aan de top nog steeds heel belangrijk.”

Serré: “Bedrijven zouden dat intern veel beter moeten faciliteren door veel meer de rol van mentoren te benutten om de jongere garde te begeleiden. Maar als je kijkt naar de héle jonge garde, de pas afgestudeerden, die zijn me daar toch gedecideerd en zelfbewust. Ze stellen hun grenzen en zijn niet bereid om tachtig uur in de week te werken en mee te doen aan de intensieve menshouderij. Die gaan voor de menselijke maat en kiezen voor andere activiteiten naast hun werk. Ze beseffen heel goed dat ze daar hun energie uithalen. Ik vind het spannend om te zien hoe de behoefte aan coaching hierdoor beïnvloed gaat worden.”

Welke trends zien jullie nog meer?

Geurts: “Ik zie een tendens onder jonge managers om meer te kiezen voor de coaching van een heel team in plaats van één individu. Signaleren jullie dat ook?”

Joustra: “Nee, teamcoaching en personal

coaching gaan in gelijke mate op. Het is   n. Het is voor een team steeds belangrijker om een gemeenschappelijke stijl van leidinggeven uit te dragen. Daar kan dan weer uit voortvloeien dat sommige leden van zo’n team de behoefte voelen om zich individueel verder te ontwikkelen. Maar waar ik benieuwd naar ben: hoeveel eisen stellen managers aan de samenstelling van een team?”

Geurts: “Veel, heel veel. Tot op het hoogste niveau, bijvoorbeeld onder commissarissen. Daar zie je dat de teamsamenstelling belangrijker wordt, terwijl men daar voorheen echt niet mee bezig was. Als je vijf jaar geleden sprak over een gezond bedrijf, dan ging het om een financieel gezond bedrijf. Als je nu praat over een gezond bedrijf heeft dat met veel meer factoren te maken. Die behoefte om met toenemende complexiteit om te gaan, zie je terug in de

‘Gecoacht worden is geen zwaktebod’

samenstelling van besturen en raden van commissarissen. Die wordt diverser, er wordt meer gekeken naar de kracht van het team dan van de eenling. Niet dat het individu niet belangrijk is, maar het gaat erom wat het totaal oplevert.”

Mag een coach meerdere personen uit hetzelfde managementteam bijstaan?

Serré: “Alleen als startpunt van teamcoaching.”

Joustra: “Het moet inderdaad onderdeel zijn van teamcoaching. Ik vind niet dat je zonder dat men dat van elkaar weet meerdere leden van hetzelfde team kunt bijstaan. Maar, als vooraf goed afgesproken is welke kant men op wil en welke rol jij als coach daarin gaat vervullen, is   n plus   n altijd drie.”

De Leeuw: “Je kunt best tijdens teamcoaching one-on-one’s hebben met individuele leden van dat team, maar dat is iets anders dan individuele coachingstrajecten met leden uit hetzelfde mt.”

Van Lingen: “Ik ben misschien roomser dan

de paus, maar ik vind dat het niet kan. Zuiverheid en vertrouwelijkheid zijn cruciaal in ons vak en ook al weet je van jezelf dat je daar heel goed mee omgaat, dan nog moet je elke schijn van belangenverstrengeling vermijden.”

Waar liggen ceo’s vandaag de dag wakker van?

Joustra: “Van hun verantwoordelijkheid om continu hun mensen te blijven inspireren en dat in combinatie met tijdsdruk. Ze liggen wakker van de ratrace waar ze inzitten.”

Geurts: “Ik denk eerder dat ze wakker liggen van een complexe zaak waar ze een beslissing over moeten nemen, terwijl ze geen idee hebben wat er moet gebeuren.”

Serré: “Ik begeleid veel vrouwen in de top en op weg naar de top. Waar zij vooral van wakker liggen is de vraag ‘hoe behoud ik mijn eigenheid als vrouw in een homogene groep witte mannen van eind veertig, begin vijftig’. Het is maar al te gemakkelijk om je als vrouw over te geven aan de geldende mores en zo je eigenheid geweld aan te doen. Dat is wat ik vooral bij die topvrouwen zie spelen. Die zijn niet bezig met hoe ze anderen kunnen faciliteren, die zijn vooral met zichzelf bezig.”

De Leeuw: “Ik zie senior executives vooral worstelen met leiderschapsvraagstukken. Een daarbij nogal eens optredend verschijnsel is het verschil tussen intentie en perceptie: het verschil tussen het gedrag dat door henzelf als het meest effectief wordt gezien en hoe dat gedrag door anderen wordt ervaren. Hoe komt een man aan de top daar achter? Feedback krijgen ligt toch nogal eens buiten zijn comfortzone.”

Van Lingen: “Uiteindelijk hebben de zorgen van topbestuurders gewoon te maken met onzekerheid. Over de balans tussen werk en privé, over een kruispunt waar ze op staan. Heb ik wel de goede stap gemaakt? Hoe kom ik over? Hoe werk ik samen? Is dit wel wat ik wil? Ze zijn onzeker over iets en ze willen graag dat je hen een spiegel voorhoudt.”

We zijn allemaal wel eens onzeker. Wie coacht de coach?

Serré: “Ik heb een coach van 82. Maar ook mijn collega’s, familie en klanten coachen mij in zekere zin. Als coach weet je denk ik heel goed waar je jouw eigen wegwijzers kunt vinden.”

Van Lingen: “Ik heb   n intervisiegroep en



daarnaast een aantal individuele ex-collega's waar ik speciaal contact mee heb. Die nemen mij af en toe flink in de tang en dat is heel goed hoor. Daarnaast leer ik iedere dag en van ieder gesprek. Iedere keer is er weer reflectie en heeft het voor mij een betekenis."

Serré: "Absoluut! Elke sessie is weer een cadeautje."

Wat maakt een coachingopdracht interessant?

Geurts: "Bij mij gaat het kriebelen als er heel veel machismo in een organisatie zit. Als mensen, zonder dat daar aanleiding voor is, gestuurd worden en zich ook laten sturen. Dat komt bij de grotere bedrijven veel voor. Uit principe loop ik daarvan weg als ik weet dat ik er geen invloed op krijg. Als er wel ruimte is om mensen te laten groeien in plaats van drukken, dan neem

ik zo'n opdracht wél aan."

Joustra: "Ik stoer me aan de manier waarop organisaties zich presenteren. Bijvoorbeeld als er op een website de waarden en normen van een organisatie worden genoemd, terwijl ik merk aan uitspraken van het topmanagement dat beeld en geluid volstrekt niet synchroon lopen. Dan komt bij mij een onbedwingbare neiging op om daar iets mee te doen."

De Leeuw: "Mensen die inhoudelijk erg goed zijn, maar op het vlak van het energiseren van anderen niet voldoende impact hebben, die vind ik interessant. En ook als ze op het vlak van communicatie tekortschieten, dan mag ik ze daar graag bij helpen."

Van Lingen: "Bij mij gaat het kriebelen als ik een type spreek bij wie ik het gevoel krijg: goh, jij bent niet jezelf. Dan zeg ik niet meteen dat iemand gecoacht moet

worden. Ik vind het leuk om mensen uit te dagen het avontuur en de reis met zichzelf aan te gaan."

Serré: "Mensen bij wie je hoofd, hart, lijf en geestkracht met elkaar in verbinding kunt brengen. Je synchroniseert feitelijk die vier elementen. Dat draagt bij aan de creatie van flow en dat vind ik heerlijk om met mensen te bereiken."

Zijn coaches het geld waard?

Van Lingen: "Coaching kost drie keer niks vergeleken met opleidingen."

Geurts: "Dat is wel zo, maar het resultaat is moeilijker tastbaar te maken. Levert het nou werkelijk iets op? Wat heeft de organisatie eraan?"

Joustra: "Ik verbaas mij erover dat organisaties zich onvoldoende realiseren wat de prijs is die ze betalen voor ongewenst verloop van toptalent bij gebrek aan onder- »