

## **Executive coach ben je niet zomaar**

Door Natalie Eckelkamp & Bertie Bisschops  
Gepubliceerd: Tijdschrift voor Coaching, september 2014

**Is executive coaching een nieuwe trend aan het worden? Bijna 600 van een kleine 1.800 bij de NOBCO aangesloten coaches noemen zichzelf executive coach, maar slechts 10 procent van hen is ook bij de Vaksectie Executive Coaching van de NOBCO aangesloten. “Ik hoop”, zegt professor Jan de Vuijst, “dat het de boardrooms bespaard blijft dat er mensen omheen gaan draaien die er glamour en status in ontwaren om opeens executive coach te zijn.” Als Academic Director Leadership van TIAS School for Business and Society, voormalig partner van Boer & Croon en voormalig directeur van TNO Instituut van strategie weet hij als geen ander wat de rol is van de executive coach. Een gesprek over de executive coach als ‘nar’ in de boardroom, het belang van het organisatieperspectief en de relatie tussen de executive coach en de organisatieadviseur.**

“De boardroom is echt mijn wereld, het is een soort slangenkuil. Ik hou er wel van. Mijn coachees zitten in die wereld, omdat ze het daar ook leuk vinden. Maar soms zijn ze het spoor bijster of doorzien ze de spelletjes niet. Sommige mensen kijken heel vies bij politieke spelletjes. Ik wil het niet veralgemeniseren, maar het helpt als je als coach het spelletje ook leuk vindt. Je kunt executive coaching zien als één grote speeltuin. Maar als je jezelf ertoe moet dwingen, word je ontmaskerd. We kunnen allemaal wel eens iets faken, maar dat lijkt mij niet de basis voor een duurzame verhouding. In de boardroom is ook helemaal geen sprake van glamour. Ik heb in bestuursbijeenkomsten gezeten waarin ze elkaar naar het leven stonden. Die rauwe agressie is niet zo leuk hoor, weinig glamorous.”

### **Spiegels**

“Hoe hoger in de organisatie, hoe minder spiegels er zijn. Het grootste gevaar is dat boven in organisaties mensen zitten die voortdurend serieus genomen worden door hun omgeving. Dat gaat verder dan executive coaching, dan gaat het over boardroomcoaching. Op dat niveau zijn weinig mensen die zeggen: ‘Stel je niet zo aan.’ Als er geen spiegelende of controlerende instantie meer is, dan ontstaat isolatie van de boardroom. Daar zien we dagelijks nog de ellende van. De executive coach is op dat niveau de nar, die heel bijzondere spiegels tevoorschijn kan halen – niet altijd een coachende vraag, maar soms een tik. Je moet dan wel stevig staan, want zo’n executive pikt dat niet zomaar.”

### **Psychopathie**

“In de executive wereld ontmoet je veel psychopathie en narcisme<sup>1</sup>. Daarmee doel ik niet op psychopathologie: de moordenaars, de serieverkrachters. Psychopathie kenmerkt zich onder meer door grote zelfstandigheid en zelfvertrouwen. Dat heb je in de boardroom ook nodig: om knopen door te hakken, beslissingen en risico’s te durven nemen. Maar in de boardroom wordt soms ook oorlogstaal uitgeslagen. Ik hoorde een keer iemand roepen: ‘We hebben de concurrenten bloedend achtergelaten’ – dat is pittige taal. Ik ken relatief veel coaches die hier moeite mee hebben. Die hebben het gevoel dat ze omver geblazen worden; ze houden niet van politieke spelletjes en zijn allergisch voor psychopathie. Die willen dan stiekem dat de baas verandert, aardiger wordt. Maar het is juist de verantwoordelijkheid van de coach om te beseffen dat dit verlangen over hemzelf gaat. Dan kun je ook ontwaren bij welke organisaties te weinig psychopathie zit. Die organisaties nemen

---

<sup>1</sup> Typologie van karakterstructuren volgens onder anderen Alexander Lowen.

geen besluiten in de boardroom, die doen nog weer eens een onderzoek. Na een gesprek bij een zorginstelling zei ik tegen een collega: 'Heb jij ook zo'n zin om in een glas te bijten?' Er zat zo ontzettend veel liefde; zo'n groene, sociale cultuur. Het ging ook helemaal niet goed in die organisatie. Dat was voor de leiding niet zo makkelijk om te horen. Hun wereldbeeld en overtuiging was dat je het samen moet doen, dat je elkaar niet mag beschadigen – prachtig, maar in isolatie niet genoeg om een organisatie verder te krijgen."

### **Karakterstructuren**

"Het maakt geen fluit uit welke karakterstructuur je hebt, er bestaat geen ideale karakterstructuur voor leiders. De grote mannentheorieën en het idee dat je als leider geboren moet zijn, blijkt niet te kloppen. Ik heb ondertussen geen primair model voor leiderschap meer, maar het inzicht in karakterstructuren en organisatieculturen heeft mij altijd erg geholpen. Hoe zit hij in elkaar, wat doet hem tikken? Wat is het effect van een leider met die karakterstructuur op zijn omgeving? En wat mag hij aan reacties ontvangen uit zijn omgeving en dus ook van zijn coach?"

"Ik heb geen oordeel over goed of slecht leiderschap. Het hele idee dat de ene leider beter zou zijn dan de andere, dat zie ik niet. Per situatie zijn er wel verschillen in effectiviteit. Ieder mens reageert vanuit reflexen, dat is jouw staat van zijn, jouw reactie. Zonder die reflexen reddend we het niet. Dan kun je maar beter je eigen reflexen goed leren begrijpen dan dat je allerlei andere stijltjes gaat zitten uitborduren. Je hebt het gewoon te doen met je eigen karakterstructuur. Het mooie is dat als je dat eenmaal ziet, het ook akkoord is. Dit mag je gewoontegedrag zijn, maar wees je bewust van dit gedrag."

"Voor de effectiviteit van leiderschap is het niet helemaal eerlijk om alleen naar de leider te kijken; het gaat om het hele systeem. De ene cultuur wordt door dit gemotiveerd, de andere door dat. Dat moet je als executive coach weten. Natuurlijk heb je ook bij executives in de boardroom te maken met hun persoonlijke geschiedenis. Soms staan ze ervoor open om daarnaar te kijken. De klassieke zestigers die de bovenbaas zijn, realiseren zich dan soms voor het eerst dat ze nog steeds iets aan het inhalen zijn wat ze in hun jeugd ooit hebben gemist. Een aantal coaches zal zeker veel verstand hebben van karakterstructuren, anderen hebben er minder mee. Maar die patronen te duiden in relatie tot de omgeving – welke methode je als coach ook hanteert – is wel belangrijk. Dat geeft inzicht aan de coachee."

### **Organisatieperspectief**

"Als het organisatieperspectief bij de coach ontbreekt, kun je op dat niveau geen goede gesprekspartner zijn. Ik denk dat een executive coach ofwel executive geweest moet zijn of heel veel in organisaties moet hebben gezeten. Net als bij ieder coachgesprek draait het om vragen stellen, alleen stel je de vragen vanuit een bepaald kennisdomein. Bij executive coaching gaat het namelijk echt ook om de omgeving van je coachee. Als je niets weet over organisaties, over governance, over de dagelijkse zorg van een ondernemer, wat doe je dan in die wereld?"

"Als iemand trammelant heeft omdat hij mensen op een bepaalde manier heeft ontslagen, dan kun je als executive coach ingaan op de vraag waarom hij dat op die manier doet. Maar je kunt ook eerst zeggen: 'Dat heb je ook onhandig aangepakt. Je had het ook zo kunnen organiseren. Zullen we het daar eens over hebben?' Dat doet een executive coach wel en een life coach niet. Maar dan moet je wel weten welke manieren er zijn om mensen te ontslaan. Je kunt ook ingaan op de emoties die er zijn als je je eigen medewerkers moet vertellen dat het niet zo goed gaat met het bedrijf. Het maakt wel uit als je daar zelf ook wel eens hebt gestaan. De kennis van de adviseur hoeft je als executive coach niet te leveren, maar je moet natuurlijk wel begrijpen wat het krachtenveld is waarin jouw coachee opereert. Die ingewikkeldheid moet jij als executive coach aankunnen."

“Als je iemand coacht uit het bestuur van een accountantskantoor waar ze een maatschapstructuur hebben, dan moet je als executive coach weten hoe zo’n maatschap werkt om de dynamiek aan te voelen. Anders kan ik ook niet vermoeden dat zij in de krant hebben gelezen dat in de accountancy de maatschapstructuur onder vuur ligt. Je weet dat dat spanning oproept. Als ik daar allemaal niet van op de hoogte ben en ik blijf maar vragen: ‘Hoe is het nou met jou?’, dan kan ik best zinnige coachgesprekken hebben, maar of ik dan executive coach ben?”

### **Osmose**

“Als coach moet je niet op de plek van de bedrijfskundige gaan zitten, maar door de bedrijfskundige kennis word je wel een betere coach. In de klassieke advieswereld werd je geacht een rapport op te leveren, een structuurwijziging door te voeren, of marktonderzoek te doen. Maar dat is al lang niet meer wat klanten willen. Ze willen een oplossing, een verandering, een volgende stap. Ik zie in de markt het hele gebied van advieswerk en coaching osmotisch bij elkaar te komen. Dat is interessant. Ik ken coaches die absoluut geen adviseur zijn, en ik ken ook adviseurs die absoluut geen coach zijn. Maar die combinatie vind ik heel betekenisvol. Het is niet zo dat de expertise van de adviseur er straks niet meer toe doet – je kunt adviseurs niet door coaches vervangen – maar het is wel zo dat je van nieuwe adviseurs mag verwachten dat ze coachvaardigheden hebben. Misschien komt die organisatieadvieswereld en executive coaching voldoende bij elkaar om elkaar betekenisvol van dienst te zijn.”

### **Netwerken**

“Ik vind het wel een beetje een plaag dat in veel organisaties HRM ontaard is in een soort instrumentbouwerij, waar alleen nog met formulieren gecommuniceerd wordt over hoe het met iemand is. Dat kan niet goed zijn. Het is illusoire houvast. Het is natuurlijk voor leiders veel ingewikkelder om te zeggen: ‘Nou jongens, ik ben de baas, maar ik weet ook even niet hoe het verdergaat.’ Wat ik zie, is dat er iets aan het verschuiven is in organisaties. In toenemende mate zijn organisaties veel meer netwerken aan het worden waar je dat blauwdrukdenken eigenlijk niet zo veel meer tegenkomt. In die organisaties betekent leiderschap ook weer heel iets anders. Daar is leiderschap niet louter aan de top van de piramide staan, maar behendig door het netwerk manoeuvreren. Er zit een nieuw type generatie leiders aan te komen die hier makkelijker mee omgaat. Je hebt de executive coach nodig om dit soort ontwikkelingen te duiden, en om er samen naar te kijken.”

### **Grenzen**

“Werken in de executive wereld is ook grenzenwerk. Of je nou adviseur bent of coach: wat zijn jouw normen en waarden en hoe durf je daarvoor te gaan staan? Ik heb wel eens een mooie vraag van iemand geleerd. Hij zei: ‘Als ik met een groep adviseurs bij elkaar zit en vraag wanneer het wel eens is misgegaan, dan krijg ik opgewonden verhalen, leuke anekdotes. Iedereen weet wel wanneer het echt fout is gegaan. Daarna stel ik de vraag: ‘Waar schaamt je je nou eigenlijk voor?’ Dan wordt het eerst stil. Dat zijn de ethische grenzen waar je overheen bent getrokken, waar je overheen hebt geëxperimenteerd, waar je je voor schaamt; nog steeds. Dat moet je één keer hebben meegemaakt, want dan weet je waar je grens zit.”

“Veel ondernemers hebben niets met regeltjes. Ja, er staat in de wet dat iets niet mag, maar ja, een enkeling doet het dan zo dat de wetgever het niet ziet. Ga jij daar dan aan meewerken als coach? Dat is volgens mij de afweging. Waar jij de grens trekt, daar moet je ook voor durven staan op het moment dat iemand zegt: ‘Wacht even vriend, nou word je ter verantwoording geroepen.’ Dan moet je niet klagen dat het de ander was. Nee, dat heb jij dan gedaan. In de executive wereld zijn er andere grenzen dan in vele andere werelden. ‘Hoe voelt dat nou eigenlijk? Word je er blij van, vind je het gênant of wat speelt hier?’ Die grenzen moet je als executive coach wel kunnen en durven bevragen.”

*Natalie Eckelkamp begeleidt leidinggevenden bij leiderschap en organisatieontwikkeling, [www.wideopenspaces.nl](http://www.wideopenspaces.nl). Bertie Bisschops is executive coach, leiderschapstrainer en management consultant, [www.bisschopsconsult.nl](http://www.bisschopsconsult.nl). Beiden zijn lid van het kernteam van de Vaksectie Executive Coaching van de NOBCO die de professionalisering en profilering van executive coaching tot doel heeft.*

### **Over Jan de Vuijst**

Prof. Dr. Jan de Vuijst (1954) is bestuursadviseur en parttime hoogleraar Informatiewetenschap aan de Universiteit van Tilburg. Hij adviseert leidinggevenden en bestuurders in zeer diverse organisaties, doceert en coacht in verschillende business-schoolprogramma's van TiasNimbas, en in leiderschapsontwikkelingsprogramma's van bedrijven. Zijn onderwerpen zijn leiderschap, kennismanagement, verandermanagement, gedrag en groepsdynamica. Jan de Vuijst is directeur geweest van verschillende advies- en onderzoekorganisaties, zowel bij de overheid als in de private sector. Sinds 1998 heeft hij zijn eigen praktijk voor organisatie- en bestuursadvies, en werkt samen met een groot netwerk aan professionele adviseurs en coaches. Zijn benadering is altijd mensgeoriënteerd. Hij combineert graag zijn academische kennis met zijn praktische ervaring, zijn coachvaardigheden en zijn 'aan-het-werkbenadering' als adviseur.

[www.devuijst.com](http://www.devuijst.com).