

# Hofnar en Schatbewaarder

Tien Leiders over Executive Coaching

*Hofnar en Schatbewaarder – Tien Leiders over Executive Coaching*

© Associatie van Business Coaches

Kopiëren uit de tekst is toegestaan, mits de bron wordt vermeld.

ISBN 978-90-6720-430-9

Illustraties: © Peter van Straaten

Uitgave van de Associatie van Business Coaches,  
een samenwerkingsverband van vijf executive coaches.

e-mail: [partners@leadershipcoach.nl](mailto:partners@leadershipcoach.nl)

website: [www.leadershipcoach.nl](http://www.leadershipcoach.nl)

Drukwerk: Drukkerij Kerckebosch BV, Zeist

Eerste druk: juni 2007

# Hofnar en Schatbewaarder

Tien Leiders over Executive Coaching

Associatie  
van

**Business Coaches**

Coaching in Leiderschap

Ben van Baaren  
Marius Frank  
Frans Gosses  
Peter Idenburg  
Rob Mommers



## INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	6
Leiderschap en coaching	9
Interview met Manfred Kets de Vries	14
Interviews met leiders in ondernemingen	
• Rijkman Groenink (ABN AMRO)	28
• Ilona Haaijer (Philips)	34
• André van Heemstra (Unilever)	42
• Jacques Huberts (NS)	48
• Jeannette van den Ingh - van Wijk (Glasgroep SWB)	54
• Paul Loven (F. van Lanschot)	60
• Mirko Nikolic (Boston Consulting Group)	66
• Karel Noordzy (PGGM, NS, TLN)	74
• Caroline Princen (Nedstaal)	82
Dilemma's in coaching,	
Erik van de Loo in gesprek met ABC Coaches	88
Associatie van Business Coaches, Coaching in Leiderschap	95
Samenvattingen	
• Belangrijke thema's uit de interviews	13
• De zelfbewuste leider	26
• De kwaliteiten van een goede coach	33
• Soft skills en leiderschapstijl	59

## Voorwoord

### **Hofnar en Schatbewaarder<sup>1</sup>**

Iedere gemeenschap heeft leiders nodig. Vrijwel alle leiders omringen zich met betrouwbare en integere medewerkers en niet slechts met jaknikkers. Maar een wijze leider heeft een hofnar en schatbewaarder.

De *hofnar* mag zeggen wat hij wil (lees hierna voor *hij* tevens *zij*), vaak tegen de heersende opvattingen in, zonder dat hij daarvoor gestraft wordt. De hofnar mag, en moet soms, confronterend zijn, is onafhankelijk. Hij houdt de leider een empathische spiegel voor, en zorgt er daarmee voor dat deze zichzelf niet al te serieus neemt. Slechts in schijn is de hofnar zot, dwaas of joker. Hij is invloedrijk door het stellen van simpele maar indringende vragen, met humor en groot respect.

De *schatbewaarder* vertegenwoordigt veiligheid en professionaliteit, je kan op hem rekenen. Hij houdt zich aan een erecode en heeft geen eigen agenda. Niemand kan van hem stelen. Hij heeft zicht op de balans van inkomsten en uitgaven, en drukt zijn stempel. De leider kan zijn goudstukken en innerlijke schatten met vertrouwen bij de schatbewaarder achterlaten.

De coach is hofnar en schatbewaarder, verenigd in één persoon.

### **Waarom dit boek**

Het begrip coaching heeft bijna alle zeggingskracht verloren, omdat het, naast gebruik als executive coaching en personal coaching, wordt gebruikt in de sport, de zorgsector, het onderwijs en bij financiële dienstverlening. Dit boek gaat over de ontwikkeling van leiderschap en de vraag wat coaching door professionele executive coaches daaraan kan bijdragen. Vandaar dat de betekenis van leiderschapcoaching wordt toegelicht aan de hand van negen interviews met leiders uit het bedrijfsleven, mannen en vrouwen, in verschillende fasen van hun loopbaan, die in hun ontwikkeling met een executive coach

<sup>1</sup> Met dank aan Karel Noordzy

werkten, en dat veelal nog doen. Het eerste interview is dat met een academische leider, Manfred Kets de Vries, hoogleraar aan INSEAD (Fontainebleau) en grondlegger van het INSEAD Global Leadership Centre, over de ontwikkeling en betekenis van coaching in deze tijd. Tenslotte vindt de lezer de weerslag van twee gesprekken, die de auteurs voerden met een vooraanstaande leiderschapscoach, Erik van de Loo. In dat interview komen de dilemma's van coaching aan de orde en de drijfveren van de auteurs om zich, na een lange en veelzijdige loopbaan in het bedrijfsleven, als executive coach te presenteren.

De auteurs hebben uitgebreide ervaring met leiding ontvangen en geven in het internationale bedrijfsleven en met het werken in teams. Door die ervaring zijn zij gelouterd, zij hebben soms grote spanningen in hun professionele leven meegemaakt en doorstaan en weten daarmee om te gaan. Alle vijf hebben zij in de tweede fase van hun werkzame leven kennism gemaakt met executive coaching en hebben zij zelf een proces van belangrijke verandering doorgemaakt. Dit boek is vooral geschreven vanuit hun oprechte wens dat jonge en oudere managers in het bedrijfsleven, zij die leiding geven en leiding ontvangen, hun voordeel doen met deze betrekkelijk nieuwe vorm van ondersteuning. De interviews die in dit boek zijn opgenomen spreken daarbij voor zichzelf. Zie ook de samenvattingen uit de interviews op pagina's 13 en 33.

## **Dankwoord**

De auteurs zijn dankbaar dat de geïnterviewde leiders bereid zijn geweest aan deze uitgave mee te werken en hun persoonlijke verhaal vrijmoedig te vertellen. Zij zijn bovendien erkentelijk voor de medewerking van Manfred Kets de Vries, die kan worden beschouwd als één van de belangrijkste pioniers op het gebied van executive coaching, en voor de zeer verhelderende en stimulerende gesprekken, die zij gezamenlijk hadden met Erik van de Loo.

Peter Idenburg, namens de Associatie van Business Coaches  
Juni 2007



"LEIDING GEVEN KUN JE WEL. NU  
MOET JE NOG LEREN ER EEN  
BEETJE VROLYKER BIJ TE KIJKEN."



## Leiderschap en Coaching

**“De groei van een persoon gaat aan de groei van de onderneming vooraf. En die groei kan lang doorgaan. Immers, er zijn maar twee dingen werkelijk oneindig: het heelal en het vermogen van de menselijke geest. De essentie van coaching is iemand helpen groeien.”**

*(André van Heemstra)*

Managers and leaders: Are they different? is de titel van een bekend artikel uit 1977<sup>2</sup>. De auteur, Abraham Zaleznik, beantwoordt die vraag bevestigend en verklaart het verschil uit het feit dat managers en leiders een andere persoonlijkheid hebben, hoewel hij niet uitsluit dat de kwaliteiten van manager en leider in één persoon verenigd kunnen zijn. In zijn visie zijn managers kort gezegd personen die dingen voor elkaar krijgen omdat het moet. Zij houden zich vooral bezig met organisatiestructuur en -processen. Leiders, daarentegen, richten zich op verder liggende doelen en worden daarbij gedreven door passie, visie en inspiratie. In de decennia na de publicatie van dit artikel zijn de vragen rondom de ontwikkeling van leiderschap steeds sterker geworden. Het gaat er dan om mensen te motiveren goed te doen wat ze kunnen, creatief te zijn, ondernemerschap te tonen en met anderen naar innovatieve oplossingen te zoeken. Daartoe is draagvlak voor verandering nodig. Het scheppen van draagvlak vereist een brede blik, inlevingsvermogen, empathie, zelfbewustzijn en vindingrijkheid. In het spraakgebruik is leiderschap inmiddels bijna identiek geworden aan ‘algemeen management’, het leiding geven aan mensen. Ondernemingen en andere organisaties kunnen slechts gedijen indien zij goed worden gemanaged én goed worden geleid. Daarmee is niet gezegd dat er een ideaal leiderschapsprofiel bestaat. Leiderschap is een ontdekkingsreis en moet, in de concrete omstandigheden, en op basis van de vaardigheden en keuzes van de persoon, steeds opnieuw worden uitgevonden en ingevuld.

2 Zaleznik, Abraham, Managers and Leaders: Are they Different? Harvard Business Review, May-June 1977

## **De ontwikkeling van executive coaching**

In de afgelopen decennia is de mens in het economisch leven steeds centraler komen te staan door de hogere niveaus van onderwijs en door de verschuiving naar een diensteneconomie. Daarmee behoort het concept van leiderschap gebaseerd op macht, en het dwingend opleggen van eigen visie en wil, tot een ver verleden. Leiderschap wordt je gegeven door anderen, macht wordt afgedwongen. De essentie van het moderne leiderschap is niet beheersen en controleren, maar bezieling, inspireren en het aanboren van creatieve energie. Dat is van extra groot belang in een tijd van turbulente externe veranderingen, waarbij lange termijn planning via extrapolatie heeft afgedaan. Een recent boek draagt dan ook de intrigerende titel *Why Should Anyone Be Led by You?*<sup>3</sup>

Het antwoord op die vraag is te vinden in kwaliteiten van leiderschapsstijl en emotionele intelligentie, die men kan leren en ontwikkelen. Moderne leiders worden niet geboren, maar gevormd in hun jeugd en in de loop van hun latere leven. Daartoe zijn groei, innerlijke verandering, persoonlijke vernieuwing en een zoektocht naar authenticiteit nodig. Natuurlijk is het mogelijk die te bereiken op basis van levenservaring en gesprekken met familie en vrienden. Maar de groei van executive coaching moet in hoofdzaak verklaard worden uit het feit dat een professioneel gevormde coach in deze processen van grote waarde kan zijn en nieuwe dimensies aan de gesprekken en bespiegelingen toevoegt. Bijna alle geïnterviewden getuigen van een grotere innerlijke zekerheid door coaching, en van het daarop gebaseerde authentieke gedrag, van het kwetsbaar durven zijn, en van de invloed daarvan op anderen.

Mensen worden in belangrijke mate gedreven door onbewuste impulsen, hoop, angst, schaamte, schuld, en door stemmen uit een levensscript, dat in de vroege levensjaren wordt geschreven. Dat kan leiden tot emotioneel en soms irrationeel gedrag. Een goed getrainde coach kan het bewustzijn voor deze drijfveren, en daarmee de vrijheid van handelen van een manager, bevorderen. Regelmatig kun-

3 Goffee, Robert en Gareth Jones, *Why should anyone be led by you?* Harvard Business School Press, 2006; idem, *Harvard Business Review*, September-October, 2000

nen wij in de krant lezen over managers met een dode hoek in hun spiegels. Een kritische toezichthouder, baas of collega kan bijdragen aan het proces van bewustwording en daarmee ontsporingen helpen voorkomen. Uiteindelijk helpt goede corporate governance of een coachende baas of collega niet tegen overmoed. Een goede executive coach heeft als enig aandachtspunt het functioneren van de persoon, deze bij de les te houden, en kan juist daarom effectiever zijn als hoeder van *checks* en *balances*.

Professionele coaching is een integraal onderdeel geworden van goede bedrijfsvoering. Allereerst bevordert coaching het emotionele welzijn van de cliënten, waardoor overmatige stress, en eventueel burnout, worden voorkomen. Bovendien komen persoonlijke veranderingen niet alleen de cliënt, maar ook diens werkomgeving ten goede. Dit kan zich uiten in opener relaties, minder weerstanden, het aanvaarden van verantwoordelijkheden en tonen van leiderschapsge- drag, het beter functioneren van teams en constructieve bijdragen en grotere inzet om doelstellingen te halen. Door het scheppen van een cultuur van coaching komen talenten en ambities van medewerkers beter tot hun recht.

### **Doelen en vormen van executive coaching**

Executive coaching helpt goed functionerende managers een stap verder in hun ontwikkeling op een zodanige wijze dat dit voelbaar en meetbaar is voor hen zelf, voor hun omgeving en medewerkers, en voor hun team. Daartoe is goed zelfbewustzijn een voorwaarde<sup>4</sup>. Coaching is dus bewustzijn in actie, waarbij de manager helderheid schept over eigen motieven (rationeel/bewust) en drijfveren (onbe- wust), en daarmee voor zichzelf keuzevrijheid verwerft. Daarbij is het noodzakelijk ruimte te zoeken voor eigen reflectie, die de kwaliteit van de gesprekken binnen en buiten het werk verbetert. Executive coaching is dus geen training, maar: (i) de ontwikkeling van persoonlijke vaardigheden en gedrag, zoals goed luisteren, niet direct oordelen en de juiste vragen stellen; (ii) de begeleiding bij het nastreven van resultaat, bij voorbeeld bij de integratie van een

4 Zie De Zelfbewuste Leider, pagina 26

bedrijf na een fusie; of (iii) persoonlijke ontwikkeling in verband met het vinden van een authentieke leiderschapsstijl en *soft skills*<sup>5</sup>.

De aanleiding voor een coaching traject kan zijn:

- een standaard trainingsfaciliteit, zoals in toenemende mate aangeboden door ondernemingen in verband met leiderschapsontwikkeling en 360 graden beoordeling;
- transitie, bij voorbeeld tijdens de eerste maanden in een nieuwe baan, of bij fusies en overnames en belangrijke veranderingstrajecten, of bij het einde van een baan en belangrijke discontinuïteiten. In die gevallen komen cognitieve en emotionele vragen aan de orde met betrekking tot teamwerk, strategie en het onderhouden van netwerken;
- werkidentiteit, vragen over wat men beroepsmatig wil in een nieuwe levensfase of bij keuzemogelijkheden ten aanzien van andere functies;
- werk-leven balans en zingevingsvragen. Wie ben ik, wat wil ik, wat zijn mijn prioriteiten?

Ieder coaching traject dient te worden afgestemd op de specifieke behoeften van de persoon op dat moment. Vormen van coaching kunnen zijn:

- het één op één gesprek, dikwijls ondersteund door 360 graden beoordeling en testen;
- groeps- en teamcoaching, waarbij versterking van gedragsverandering wordt gevonden door coaching in groepsverband;
- begeleiding bij leiderschapsprogramma's, die worden aangeboden aan managers die leiding geven, in verschillende fasen van senioriteit;
- teamcoaching, gericht op de onderlinge verhoudingen binnen een team, waardoor de samenwerking veiliger wordt en het groepsbelang voorrang wordt gegeven boven het individuele belang.

Dit boek wil coaching voor de lezer nieuwe zeggingskracht geven. De tien interviews en de overige artikelen spreken daarover boekdelen.

5 Zie *Soft Skills en Leiderschapsstijl*, pagina 59

## Belangrijke thema's uit de interviews

De interviews met leiders zijn zeer uiteenlopend en vertonen tegelijkertijd veel raakvlakken. Tezamen vormen zij een prachtig boeket van thema's die bij coaching aan de orde kunnen komen. Enkele terugkerende thema's zijn:

- zet coaching in om goed functionerende managers nog beter te doen functioneren, en niet om tekortkomingen op te vangen;
- coach in overgangsfasen (transities): de overgang naar een nieuwe functie of tijdens belangrijke verandingsprojecten en bij belangrijke management dilemma's;
- gebruik je linker en rechter hersenhelft, *mind* en *being*, bewaak je psychische hygiëne en reflectieve ruimte, en je werk-leven balans;
- verbind teamcoaching met één op één coaching, 360 graden beoordeling en leiderschapsontwikkeling;
- ontwikkel en verander je eigen leiderschapsstijl in verschillende, opvolgende werk- en levensfasen;
- heb respect voor mensen, zorg dat angst in een organisatie verdwijnt, stimuleer onderling vertrouwen, bewaak het '*fair process*;'
- let op de vereiste kwaliteiten van coaches, de gedragscode en de risico's van onvoldoende professionele kwaliteit;
- zie ook het grote belang van coaching van jongeren. Vroeger kreeg men innerlijke zekerheid van externe factoren, nu niet meer.



*Manfred Kets de Vries is clinical professor of leadership, chair of Leadership Development en directeur van het INSEAD Global Leadership Centre. Hij is daar verantwoordelijk voor het top management seminar 'The Challenge of Leadership: Creating Reflective Leaders', 'Consulting and Coaching for Change' en 'Leadership for Creativity'. Manfred Kets de Vries is oorspronkelijk opgeleid als econoom aan de Universiteit van Amsterdam. Omdat hij in economie niet de verklarende factor voor menselijk gedrag vond is hij eerst management en daarna psychologie en psychoanalyse gaan studeren in de V.S. en Canada. Manfred heeft 5 keer de INSEAD's distinguished teacher award ontvangen en is ook hoogleraar geweest aan McGill University, Montreal, Harvard Business School en de Ecole des Hautes Etudes Commerciales in Montreal. Hij heeft als auteur, co-auteur of redacteur meer dan 24 boeken en 250 artikelen op zijn naam staan en heeft regelmatig gepubliceerd in The New York Times, The Financial Times, The Wall Street Journal, Business Week, Fortune en vele vakbladen.*

## Interview met Manfred Kets De Vries

- Vroeger ging je naar de therapeut, nu naar de coach, dat klinkt veiliger
- Te veel bedrijven lijken nog op goelags
- Het probleem van die ontsprende leiders is dat zij geïsoleerd zijn geraakt van de realiteit
- Teamcoaching is heel krachtig, het werkt

*Je bent dikwijls geïnterviewd over organisatiepsychologie, leiderschap en aanverwante onderwerpen. In dit interview willen wij vooral spreken over coaching van executives, in samenhang met hun stijl van leiderschap en leiderschapsontwikkeling. Jouw ervaring, sinds je vroege jaren met Abraham Zaleznik (Professor of Leadership sinds 1962) op de Harvard Business School, omspant nu bijna 40 jaar. En daarvan meer dan 20 jaar bij INSEAD en nog langer in Europa. Heb je, in West Europa, gedurende de afgelopen 30 jaar een ontwikkeling en verandering gezien in de stijl van leiding geven? En is de ontwikkeling van executive coaching in die periode daarmee verbonden?*

Er is een explosie van coaching geweest bij heel veel bedrijven in Europa en de VS. Vroeger ging je naar de therapeut, nu naar de coach, dat klinkt veiliger. In deze kennismaatschappij worden door de business schools natuurlijk andere mensen afgeleverd dan vroeger. De mensen die nu in het bedrijfsleven werken zijn ook anders dan een paar decennia geleden. Ze moeten meer flexibel zijn. Je moet die mensen anders behandelen dan Frederick Taylor. Als je ze niet behandelt met een zekere mate van respect, en als ze het niet bevalt bij je bedrijf, ben je ze zo weer kwijt. Je hebt een meer coachende stijl van leiding geven nodig om ze te behouden. Zoals vaak gezegd wordt: elke avond loopt mijn kapitaal de deur uit.

Natuurlijk is dat ook cultureel bepaald. Dat bedoel ik zowel organisatorisch als cultureel. Ik kom net uit Rusland, daar waart de geest van Ivan de Verschrikkelijke en Stalin nog rond. Mensen zijn van jongs af aan getraind om orders te krijgen, vaak huiverig om zelf te denken. Dat betekent overigens niet dat ze dat niet zouden kunnen. In Frankrijk is er ook nog een meer centralistische, dirigistische stijl, met de figuur van de PDG (Président-Directeur Général), maar wel altijd met een rebelse ondertoon, die zich dan uit in al die stakingen.

Ik merk de stijlverschillen ook aan reacties op mijn eigen verhalen; ik hield de afgelopen dagen ongeveer hetzelfde verhaal in Schotland en in Polen en kreeg totaal verschillende reacties. Dat doet me denken aan Oscar Wilde, die op de vraag hoe het toneelstuk werd uitgevoerd antwoordde “*the play was a success, but the audience a complete failure*”.

Ik zie het als een van mijn taken om bepaalde stijlen van leiderschap te stimuleren. Daarvoor doen verschillende namen de ronde: *coaching leiderschap* of *servant leadership* of *authentic leadership*. De stijl waar ik echt in geloof en waar ik veel over schrijf, in mijn laatste boek *The leader on the couch*, noem ik *authentizotic*, een samentrekking van de Griekse woorden *authentikos* (authentiek) en *zotikos* (vitaal). Te veel bedrijven lijken nog op goelags, waar deze kwaliteiten ontbreken.

De explosie van coaching is verbonden met de ontwikkeling van de noodzaak van een andere stijl van leiding geven. Daarom heeft executive coaching zich ook ontwikkeld van coaching als laatste kans, ter correctie van fouten, tot coaching “*to make good people even better*”.

We bereiken met coaching nu de top van bedrijven. Zelf werk ik bijvoorbeeld met het senior management van McKinsey & Co. en Goldman Sachs. Die mensen zijn natuurlijk heel goed, maar dat neemt niet weg dat er nog veel valt te verbeteren. Ik vind het een belangrijke ontwikkeling dat dit soort mensen belangstelling toont voor mijn werk. Van oudsher werd het meeste geld besteed aan de



training van jonge mensen. Nu praten we over de existentiële vragen van de top, zoals ik ook zie in ons leiderschapsprogramma voor CEO's.

Dat heeft natuurlijk ook te maken met levensfasen. Boven de 45 jaar ga je nadenken over je nalatenschap (*legacy*) en zijn er meer zingevingsvragen. Je wordt je meer bewust van je sterfelijkheid en dat is psychologisch moeilijk te accepteren. Men gaat op zoek naar een vorm van continuïteit. Je ziet het ook aan de toenemende invloed van religie. Dat is meer het geval in de V.S. dan in Europa. Ik zie religie ook als een kwestie van *legacy*, van wat laat ik na.

Klassiek is de cyclus *'Learning, Earning, Returning'*. Die wil om iets terug te geven zie je bij de grote weldoeners als Warren Buffet, George Soros en Bill Gates. Maar ook in Rusland heeft een van mijn cliënten net € 200 mln. bij elkaar gebracht. Zijn idee is om een top business school op te zetten voor het stimuleren van ondernemerschap. Dat getuigt van een bredere visie dan die van een opvallend uitgavenpatroon.

***In de afgelopen jaren hebben wij een groot aantal ontsporingen van leiderschap in het bedrijfsleven gezien, in de Verenigde Staten en in Europa. Denk aan fraude, autocratisch leiderschap, extreem narcisme. Kan executive coaching dit soort ontsporingen voorkomen?***

Hopelijk helpt coaching om dat soort gedrag te voorkomen. Je moet als coach dan de rol van nar willen en kunnen spelen. Je moet geen hongerige adviseur zijn. Het probleem van die ontsporende leiders is dat zij geïsoleerd raken van de realiteit. Een leider heeft altijd een zekere mate van narcisme. Maar de combinatie van dispositie en positie kan fataal zijn. Een van mijn artikelen gaat dan ook over de vraag *"how to keep sane people sane in insane places?"*.

Dit verschijnsel is overigens heel begrijpelijk. Neem het voorbeeld van een chirurg. Niemand wil door een slechte chirurg geopereerd worden, dus door het psychologische mechanisme van de overdacht zegt iedereen over en tegen zijn chirurg hoe goed hij is: "je

bent geweldig”. Als je nooit iets anders hoort, ga je dat na een tijdje ook geloven. Gevolg is dat veel chirurgen ‘*big swinging dicks*’ zijn. Hetzelfde verschijnsel doet zich voor bij CEO’s. Mensen zeggen hen vaak alleen dat wat ze willen horen. Neem het voorbeeld van de voormalige leiders van Ahold. Daarnaast speelt ook nog de ‘*greed factor*’ een rol. Topmanagers krijgen veel te veel betaald.

De mensen die tegenwicht zouden moeten bieden of controle zouden moeten uitoefenen hebben vaak te weinig informatie. Die tegenkrachten (*countervailing powers*) zouden moeten komen van de Raad van Commissarissen of van de overheid. In zo’n situatie kan een niet-hongerige coach of consultant helpen.

Je ziet te veel het ‘*great man*’ fenomeen. Grappig genoeg hoor je dat niet over vrouwen. Ik sprak deze week met Linda Gratton, hoogleraar aan de London Business School. Zij heeft een uitvoerige studie gedaan naar 49 teams bij grote internationale bedrijven. Het blijkt dat teams waarin geen vrouwen zitten veel minder innovatief zijn. Als dat onderzoek wordt gepubliceerd zal dat zeker consternatie geven.

Veel leiders verzamelen klonen om zich heen. Als je sociologen wil geloven is de belangrijkste invloed bij de selectie van personeel het kiezen van soortgenoten. Dat kan dan tot snellere beslissingen leiden, maar niet tot betere. Het probleem is dat de bandbreedte tussen heel goed of geniaal en gestoord niet zo duidelijk is. Sommige heel creatieve leiders zitten tegen die grens aan.

***Welke coaching strategie zou je in dergelijke gevallen moeten gebruiken?***

Je moet in de eerste plaats een goede samenwerking, een ‘*working alliance*’ hebben. Je kunt niet zomaar binnen wippen. Er moet een basis van vertrouwen gelegd worden, meestal gebaseerd op een lange relatie. Verder is timing belangrijk. In dit geval zeg ik altijd: “*strike when the iron is cold*”. Precies op het goede moment moet je met je interventie komen, anders gebeurt er helemaal niets. De mensen

horen het niet. Een van mijn cliënten heeft de ‘*attention span*’ van een kip. Dat is soms lastig. In de gevallen van ontsporing, zoals bij Worldcom, Enron en Ahold was het duidelijk te laat.

Soms moet je tegendraads coachen met behulp van een paradox. “Ik daag je uit”, “dit kan je vast niet”. Bij mensen die gedreven worden om zichzelf te bewijzen kan deze paradoxale interventie een goede benadering zijn. Maar ik zeg ook wel: “*There is always hope, there is death*”. Sommigen krijgen een tweede kans als ze zich dat realiseren, in het bijzonder wanneer hun lichaam niet meer zo functioneert als vroeger.

***Uit de interviews die wij over executive coaching voerden is een aantal thema's naar voren gekomen, bijvoorbeeld levensfasen en coaching. In welke levensfase zou men met coaching moeten beginnen? Bestaan er fasen in het leven van een manager? Is de behoefte aan coaching gerelateerd aan de verschillende levensfasen?***

In een bedrijfscontext moet je daar zo vroeg mogelijk mee beginnen. Soms kan een mentor een goede rol vervullen. Je zou executive coaching eigenlijk al met MBA-studenten moeten beginnen. Hier bij INSEAD gebeurt dat niet door een gebrek aan middelen. In de levensfase waarin deze jonge mensen verkeren, moeten zij hele belangrijke keuzes maken. Waar en als wat gaan zij werken, wie wordt hun levenspartner? Als je de verkeerde keuzes maakt kan dat later erg kostbare en tragische gevolgen hebben.

Er is in de verschillende levensfasen behoefte aan verschillende soorten coaches. Jonge mensen zijn nog erg taak georiënteerd. Ze hebben vaak een nogal instrumentele aanpak. Ik ga nu bepaalde dingen doen voor later. Later ontstaat er een meer filosofische oriëntatie. Er zijn in de verschillende levensfasen andere issues aan de orde. Onder de 35-40 jaar heb je nog het gevoel dat je onsterfelijk bent. Anderen leiden een ‘*mortgaged life*’ (later ga ik doen wat ik echt wil doen). Er komt een moment dat je je veel beter bewust wordt van de fragiliteit en de eindigheid van het leven. Boven de 50

gaan de kinderen de deur uit en ga je je afvragen wat de volgende stap is. In sommige professional service firms gaan partners al met 55 met pensioen.

### ***Geldt dat ook voor jou?***

Ja, dat speelt ook voor mijzelf. De bron van wat ik nu doe ligt bij het 'Challenge of Leadership' programma. Vijf jaar geleden, zijn we gestart met 'Consulting and Coaching for Change'. Oorspronkelijk was dat programma vooral gericht op consultants, maar het is anders gelopen. We hebben in dat programma ook veel lijnmanagers en HR professionals. Het heeft zich ontwikkeld tot een programma waarin coaching belangrijker is geworden dan consulting, hoewel het verschil tussen die activiteiten niet duidelijk is aan te geven. Verder is, onder invloed van een rapport van de Boston Consulting Group, INSEAD's Global Leadership Centre van de grond gekomen.

Dat is een mooie ontwikkeling, maar het gevolg is geweest dat ik niet langer alleen maar kon schrijven en onderwijs kon geven. Ik ben nu ook manager van een centrum geworden, met al zijn ups en downs. Als INSEAD ondervinden wij daarbij natuurlijk concurrentie van andere instituten. Ondertussen blijf ik schrijven. Het gevolg is dat ik nog nooit in mijn leven zo hard heb gewerkt. Noodgedwongen heb ik me onderweg ook nog verdiept in psychometrics en heb ik drie tests ontwikkeld, gewoon omdat er niets goeds beschikbaar was (Personality Audit, Global Executive Leadership Inventory en Leadership Archetype Questionnaire).

***Je hebt vaak geschreven over het nut en belang van teamcoaching (The Zen of Emotionally Intelligent Teams). Ons is opgevallen dat weinig geïnterviewden ervaring hebben met teamcoaching of spreken over wederzijdse coaching in teamverband. Klopt dat?***

Nog steeds is 90 tot 95 % one-on-one-coaching, maar teamcoaching is heel krachtig, het werkt. Ik wil dingen doen die effect hebben. Het

bedrijf waar je als teamcoach gaat werken moet wel redelijk gezond zijn en er moet niet teveel achterdocht zijn. Ik begin dan ook altijd met een diagnose, een *'leadership audit'* waarin ik alle betrokkenen eerst individueel interview. Je ontdekt dan al die informatie-silo's, terwijl je juist een grenzeloze onderneming wilt. Veel firma's werken over de hele wereld en de managers in Azië, Europa en de Verenigde Staten moeten op dagelijkse basis informatie uitwisselen. Dat werkt niet wanneer er te weinig vertrouwen is. Dat is tussen haakjes ook de reden dat knowledge management veelal mislukt. Dat is niet alleen een kwestie van het opbouwen van een database, maar ook van het opbouwen van vertrouwen. Als dat er niet is zullen mensen nooit informatie delen.

Wanneer teamcoaching effectief gedaan wordt, heeft iedereen een stake, een belang. Er kleven wel risico's aan: de situatie kan exploderen. Je wilt als executive coach nooit schade doen. Om dat te voorkomen moet je goed kunnen timen en *'positief reframen'*. Het is vooral van belang zaken die aanvankelijk negatief lijken (iedereen lijkt een hekel te hebben aan één teamlid) in een ander licht te laten zien. Dat is niet altijd eenvoudig. Dat is ook een van de redenen waarom het nog weinig gebeurt. Je moet daar wel ervaring in hebben opgebouwd. Dat is ook een van de *distinctive competences* van het INSEAD Global Leadership Centre. Op dit terrein van groep coaching verwacht ik nog een sterke verdere ontwikkeling. Bepaalde onderwerpen moet je beslist buiten de groep of het team houden, bijvoorbeeld seksualiteit en bij voorkeur ook godsdienst en politiek. Stel dat een teamlid daar iets over gezegd heeft, dan kan dat leiden tot een vorm van regressie en het gevoel *who's next?*

***Coaching en output. Zou jij iemand coachen op het maximaliseren van zijn persoonlijke output of op het behalen van duidelijk geformuleerde, meetbare doelen?***

Nee, je moet onderscheid maken tussen de korte en de lange termijn. Op de lange termijn doet het oude gezegde opgeld dat nie-

mand op zijn sterfbed zal zeggen dat hij meer tijd op kantoor had moeten doorbrengen. Toch is het voor veel mensen erg moeilijk en in sommige functies, bij voorbeeld in investment banking, bijna onmogelijk om een goede balans te bereiken. Dan moet je een echte keuze maken en hoe je die maakt heeft te maken met wat ik noem je *'life anchors'*. Wat is echt belangrijk voor je? Sommigen kiezen voor geld.

### ***Toch krijgen wij wel eens vragen naar wat coaching kan bijdragen aan de bottom-line***

Als je toch per se iets wilt uitrekenen kun je zeggen: stel dat iemand nu op 80 % van zijn capaciteit werkt en wij krijgen dat naar 90 % of zelfs tot 120 %. Zet dat af tegen zijn salaris, dan heb je een cijfer. Waar het ook om gaat is dat het effect veel groter is dan de prestatie van deze ene persoon. Er is niet alleen invloed op de eigen prestatie van het individu, maar ook op die van zijn team en op de creativiteit van de hele organisatie. Sommigen zullen daar geen grote waarde aan hechten, maar uiteindelijk is coachend leiderschap een noodzaak voor de moderne onderneming.

### ***Wat zijn jouw criteria voor een goede coach?***

Ze moeten natuurlijk mijn programma's aan INSEAD gevolgd hebben! Eigenlijk gaat het om dezelfde criteria die gelden voor een goede psychotherapeut. Het gaat om empathie en de mogelijkheid om werkelijk verbinding met iemand te maken, goed kunnen luisteren, flexibiliteit, humor, stijl, *listening with the 3rd ear*. De kern van al deze eigenschappen is een diepe belangstelling voor mensen te hebben.

Empathie is erg belangrijk, inlevingsvermogen en wat ik zou willen noemen een *'tolerance of ambiguity'*. Je moet je eigen ongelof kunnen onderdrukken (*'suspension of disbelief'*) en niet, wanneer je de ander hoort spreken, tot een snelle afronding komen. Je moet ook weten hoe je jezelf als instrument kunt gebruiken, bijvoorbeeld je

eigen frustratie “hoe komt het dat ik hierdoor geraakt word?” Ik heb het over ‘*counter transference reactions*’. Kort geleden was ik in Rusland aan het werk met de directie van een bank. Ik had moeite om een aanknopng te vinden. Ik vroeg mij af wat dit met mijzelf deed. Die nacht had ik een droom die de basis vormde voor mijn interventie tijdens de volgende dag. Alleen daardoor werd dit een succes.

Natuurlijk is training belangrijk en zeker in het begin supervisie.

***‘Coach or Couch, anybody?’ is de titel van een hoofdstuk in je nieuwe boek ‘The Leader on the Couch’. Wat is jouw antwoord op die vraag?***

Het gaat om beide. Je moet als coach wat van de klinische en psychologische kant weten, al was het maar om te weten “*when you are out of your depth*”. Je moet weten waar je grenzen liggen. Soms doen zich verrassingen of onvoorziene complicaties voor en moet je doorverwijzen. Ik heb dat probleem verder behandeld in mijn nieuwste boek, dat in het voorjaar uitkomt, ‘*Coach or Couch*’.

***Vanuit het ‘clinical paradigm’ gezien, welke kwaliteiten dienen binnen een RvC aanwezig te zijn?***

Ik heb in Nederland een interessante benadering gezien, waar ze bij Nijenrode een cursus voor commissarissen geven, geleid door een adviesbureau. Een van de sterke punten van dat programma is de nadruk op het belang van intervisie. Daardoor kunnen de deelnemers elkaar goede onderlinge ondersteuning geven. Ik vind dat een goed idee. Het zou een goed experiment zijn om eens een groepsessie met een Raad van Commissarissen te hebben. Als ze met elkaar werken en elkaar beter leren kennen zijn ze waarschijnlijk effectiever. Ik heb dit nog nooit met een Raad van Commissarissen gedaan. Natuurlijk moet er na zo’n sessie later altijd een follow-up zijn voor de continuïteit.

***Vrouwen in leiderschapsrollen. Is coaching een geëigende manier om vrouwen op weg te helpen naar topposities?***

Ik vraag me regelmatig af wat het betekent altijd de enige te zijn in een Raad van Bestuur, een gevoel dat vrouwen in topposities voortdurend moeten hebben. In het coaching trainingsprogramma streven we naar een verhouding van 50/50. Vrouwen hebben het nadeel van de biologische klok. Die tikt juist in de periode die voor een succesvolle carrière de belangrijkste is, namelijk die tussen het 28<sup>e</sup> en 38<sup>e</sup> jaar. Ze hebben dus eigenlijk maar een *small window* om een toppositie te bereiken. Ik zie ook vrouwen in topposities die voorbij die cruciale leeftijd zijn en voor de carrière gekozen hebben en zich daarna ongelukkig voelen over de keuze die zij gemaakt hebben. Er is bij vrouwen in al deze fasen een grote behoefte aan counseling en executive coaching. Het belangrijkste is natuurlijk dat topmanagement in het bedrijfsleven meer aandacht geeft aan de speciale situatie van vrouwen en een poging doet om meer androgyn-achtige bedrijven te creëren. Als ze dat doen creëren ze waarschijnlijk de beste bedrijven.





“IK WEET ZEKER DAT IK VOLDOENDE  
BEGELEID WORD. IK ZOU LIEVER WAT  
MEER MET RUST GELATEN WORDEN.”

## **De zelfbewuste leider**

### **Eerste citaat:**

“Lang probeerde ik aan de top van het bedrijfsleven te komen. Ik werd geboeid door de vraag hoe het er in de top aan toe gaat. Toch voelde ik mij daar uiteindelijk nooit helemaal op mijn gemak. Van mij werd verlangd een macho figuur te spelen, terwijl dat eigenlijk helemaal niet in mijn aard ligt. Ik deed dat wel, was geconditioneerd door het bedrijfsleven en het bolwerk van Delft, waar ik studeerde. Eigenlijk was het een bevrijding om daarvan verlost te worden. Wat ik nu doe, past beter bij mij”.

### **Tweede citaat:**

“Vrij kort na mijn aantreden hebben wij, in een team van 15 mensen, gesproken over de problemen en de eisen die aan onze organisatie worden gesteld. In het verleden waren medewerkers zenuwachtig en agressief geworden door een autoritaire leiderschapsstijl. Toen heb ik mijn analyse gegeven en de nieuwe manier van aanpak gepresenteerd, zowel gericht op de taken als op de kwaliteit van leiderschap. Men realiseerde zich het voordeel van een andere aanpak. Er was intense aandacht, maar tegelijk een geladen sfeer; het leek een stilte voor de storm. Maar het bleef relatief rustig zonder dat er sprake was van dreiging of angst. Men voelde, denk ik, dat goed leiderschap de basis zou vormen voor echte verandering”.

De meeste leiders weten precies waarin ze goed zijn en weten ook waar hun lacunes zitten. Val hen echter niet lastig met een oproep tot zelfreflectie. Dat lijkt weinig met management te maken te hebben. Vraag een topmanager ook niet wat zijn of haar motieven en drijfveren zijn want de kans is groot dat je geen helder antwoord krijgt. Toch is het aangaan van een goede relatie, ook een goede werkrelatie, alleen mogelijk vanuit ieders authenticiteit. Daartoe moet de leider zich bewust zijn van zijn of haar

angsten, woede, vreugde en andere gevoelens. Er is geen kind zonder moeder, geen leider zonder context. Dus is zelfbewustzijn een onmisbare voorwaarde voor goed leiderschap. Professionele coaching bevordert de vergroting van zelfbewustzijn.

Het omgaan met de zachte kanten van de persoonlijkheid, zoals intuïtie en onderbuikgevoel is noodzakelijk. Daarbij horen emotionele intelligentie, inter-persoonlijke en communicatieve vaardigheden. Daarom is het gewenst van tijd tot tijd ruimte voor jezelf in te ruimen, of met een vriend of coach, op afstand van de dagelijkse werkelijkheid, van gedachten te wisselen. Dat is geen 'softe' aanpak of het vooruitschuiven van ingrijpende beslissingen. Het komt juist aan op daadkracht, onafhankelijke gedachtevorming en een zekere autonomie. Hierbij heeft elke leider tegenwicht nodig en mechanismen die de lucht in de bestuurskamer fris houden.

Wij zijn gewend over leiderschap te denken in termen van drama, heldendom, grote visies en bewondering van mindere stervelingen. Het woord 'leiderschap' betekende oorspronkelijk het dragen van een last, met de bijgedachte van dienstverlening aan anderen. Goede leiders leggen vaak een opvallende bescheidenheid en realiteitszin aan de dag, in plaats van groot vertoon. En daarmee erkennen zij dat het collectieve belang groter is dan zij zelf.

Krantenberichten over en onderzoek naar de psychologische valkuilen van leiderschap laten zien hoe gemakkelijk het is te vervallen in narcisme. Daarbij lijken anderen, die niet mee willen doen aan het grand design, het probleem te zijn. Deze houding komt voor uit hoogmoed, de overdreven trots die uiteindelijk tot neergang leidt. Dit narcisme staat lijnrecht tegenover het zelfbewustzijn dat noodzakelijk is om effectief te zijn.



*Rijkman Groenink is sinds 2000 voorzitter van de Raad van Bestuur van ABN AMRO. Onder zijn leiding heeft de bank een strategische heroriëntatie en belangrijke groei meegemaakt. Groenink studeerde rechten in Utrecht en Business Administration aan de Manchester Business School. In 1974 trad hij in dienst bij de AMRO Bank waar hij in 1976 benoemd werd tot hoofd Productmanagement Retail Accounts. Daarna volgde een snelle carrière die via Syndicated Loans en International Corporate Accounts leidde tot een benoeming tot Directeur Special Credits in 1982 en Directeur Generaal Corporate Business in 1986. In 1988 werd hij benoemd tot lid van de Raad van Bestuur. Na de fusie die in 1990 leidde tot ABN AMRO is hij in de Raad van Bestuur verantwoordelijk geweest voor verschillende portefeuilles, waaronder die van het Nederlandse bedrijf van de bank.*

*Daarnaast bekleedt hij een aantal bestuurlijke en toezichhoudende functies, zoals bij SHV, de Amsterdamse Maatschappij tot Stadsherstel en het Stedelijk Museum Amsterdam.*

## Interview met Rijkman Groenink

- **Mijn eigen coaching is gericht op het maximaliseren van de output en effectiviteit van de Raad van Bestuur**
- **Het is een doelbewuste keuze geweest de top-250 van de bank te laten coachen**
- **We streven naar een evenwichtige verdeling van leiderschapsstijlen**

### *Wat komt er het eerste bij je op als je aan coaching denkt?*

Dat mensen alleen gecoached kunnen worden als ze dat willen. Als ze zich willen laten coachen en ervoor open staan dan kan dat ook door mensen in hun omgeving, het hoeft niet noodzakelijkerwijs door een coach.

Zelf sta ik er niet altijd voor open om gecoached te worden. Maar er zijn natuurlijk ook momenten dat dat wel het geval is. Idealiter vallen die samen met het moment dat ik een afspraak heb met mijn personal coach.

Een coach in je werkomgeving kan soms effectiever zijn dan een personal coach, omdat hij dichterbij de werkomgeving zit, een personal coach van buiten is wat dat betreft nooit helemaal up to date.

### *Wat is je eigen ervaring met coaching?*

Mijn ervaring is dat het heel nuttig kan zijn een personal coach in te schakelen en ik heb er dan ook al jaren een. Het heeft mij veel opgeleverd in empathisch gedrag en in het bewust hanteren van verschillende leiderschapsstijlen.

Mijn eigen coaching is gericht op het maximaliseren van de output en de effectiviteit van de Raad van Bestuur, niet op de individuele persoonlijke ontwikkeling. Daarvoor gebruiken wij als leden van de Raad van Bestuur allemaal dezelfde personal coach. Dat doen we

al geruime tijd en dat geldt ook voor de nieuwe leden van de Raad van Bestuur. De coach zorgt er natuurlijk voor dat privé situaties, die leden van de Raad van Bestuur met onze coach bespreken, niet in groepsessies aan de orde komen.

De waardering voor een coach is nooit voor iedereen gelijk, maar zo'n situatie van één en dezelfde coach voor de gehele Raad van Bestuur heeft ook veel voordelen. Die coach begeleidt ons ook in de teambuilding-sessies van de Raad van Bestuur.

### ***Kun je iets meer zeggen over die teamsessies?***

In een team van zeven leden met zware taken en een sterke persoonlijkheid is het onvermijdelijk dat er conflictsituaties zijn. Door de investering in teamsessies en teambuilding zijn die conflicten in betere banen te leiden.

Het gaat er in de Raad van Bestuur om hoe je elkaar kunt uitdagen en kritisch kunt zijn zonder de persoonlijke relatie op het spel te zetten. Wij moeten een top output leveren. Ongezonde conflicten moeten we daarbij vermijden, dan ontstaat te veel wrijvingsverlies.

Dit te voorkomen is vooral een kwestie van selectie aan de poort, maar daarmee kan je toch niet alle verrassingen en problemen uitsluiten. Ook niet wanneer je zelf al jaren ervaring hebt met die selectie. Wij hoeven ook geen persoonlijke vrienden te worden, maar we moeten ons wederzijds wel rationeel blijven gedragen en elkaar respecteren. Daarbij helpt het voor het groepsproces en de individuele deelnemers als er een externe facilitator is. Die teamsessies bereid ik uiteraard met de externe coach voor. Daarin kan het zicht op mogelijkheden voor persoonlijke groei, ontwikkeling van het team en de probleemsituaties worden verbeterd en bespreekbaar worden gemaakt.

***Ik heb mij door een ABN AMRO medewerker laten vertellen dat de wijze waarop de Raad van Bestuur is omgegaan met het verlies van een bemanningslid van de ABN AMRO II in de Volvo Ocean race van een veel grotere betrokkenheid en empathie blijkt gaf dan enige jaren geleden mogelijk zou zijn geweest.***

Nou, daar ben ik mij niet zo van bewust, wij waren ook allemaal zeer aangedaan door dit ongeluk. Maar ik vat dit commentaar zeker op als een compliment. Dat accent op het team is ook een van de redenen geweest voor onze sponsoring van de Volvo Ocean Race. Daar gaat het om het team, samenwerking én ambitie. Dat past dus naadloos in het traject waar wij als Raad van Bestuur mee bezig zijn.

### ***Hoe past coaching in de leiderschapsontwikkeling bij ABN AMRO?***

Het is een doelbewuste keuze geweest de top-250 van de bank in aanvulling op de leiderschapsprogramma's, die wij al jaren organiseren, te laten coachen. Ieder neemt deel aan een 360 graden beoordeling en profiel-interviews door Hay. Daaruit ontstaat een persoonlijk profiel. Dat wordt in principe niet gebruikt voor assessment, maar als middel tot beter functioneren.

Via een coachingstraject kun je vervolgens aan je eigen gedrag werken. In het begin was de deelname daaraan vrijwillig, maar zo langzamerhand is de sociale druk om er aan deel te nemen groot en coaching vindt ook plaats op andere niveaus in de bank. Er zijn natuurlijk altijd sceptici, maar er is een brede acceptatie, en er zijn maar enkelen die niet meedoen.

Die vragenlijsten inzake het leiderschapsprofiel bevatten wel een aantal *leading questions*. In het begin was vooral het *pacesetting* profiel (degene die zonder veel achterom te kijken voor de troepen uit marcheert en vooral het tempo hoog houdt) dominant. Er is ook nooit bewezen dat bepaalde leiderschapsstijlen tot betere resultaten leiden, maar ze geven wel duidelijke beelden. We streven naar een evenwichtige verdeling van leiderschapsstijlen.

Als managers nieuwe mensen moeten aantrekken of nieuwe teams moeten samenstellen dan kijken ze vaak naar het profiel van kandidaten en heeft men zelfs een ideaal van de profielen waaraan zo'n nieuw team moet voldoen, maar in de praktijk werkt dat natuurlijk niet altijd zo eenvoudig.

### *Aan welke criteria moet een coach voldoen?*

Een coach moet wat mij betreft:

- begrijpend zijn, maar ook confronterend en spiegelen;
- betrokken, zonder volledig de positie van de cliënt in te nemen;
- een zekere afstand hebben, maar niet afstandelijk zijn, dus gebalanceerd;
- zijn grenzen kennen, dat wil zeggen starten vanuit de werksituatie en op het persoonlijke vlak niet verder gaan dan de cliënt wenst;
- klinische ervaring hebben. Dat kan nuttig zijn, in ieder geval werkt het niet wanneer iemand zo maar uit een andere discipline (rechten, economie) ongetraind in het coaching vak stapt.

Een belangrijk aandachtspunt is hoe je de kwaliteit van de coach bewaakt. Een keurmerk is daarvoor geen werkelijke oplossing. Van belang is de succesratio bij begeleiding en de feedback uit de populatie. Verder blijft het een persoonlijke kwestie en is mond op mond berichtgeving en hearsay hierbij erg belangrijk.



## De kwaliteiten van een goede coach

### Citaat:

‘Een coach is een zeer invloedrijke persoon, de keuze van een coach is dus erg belangrijk; een coach met gebrek aan professionaliteit kan veel schade aanrichten’.

De kwaliteiten van een goede coach, als genoemd in de tien interviews, zijn:

- een diepe belangstelling voor mensen hebben; met empathie werkelijke verbinding met iemand maken; goed kunnen luisteren; flexibiliteit, humor, stijl en inlevingsvermogen tonen; luisteren met het derde oor;
- zich met de cliënt op zijn gemak en veilig voelen; dat komt voort uit wederzijds vertrouwen;
- prikkelende of indringende vragen kunnen stellen;
- een hoge ambitie hebben om de cliënt te zien groeien en de kundigheid om dat te helpen realiseren;
- zijn eigen ongelof kunnen onderdrukken, de capaciteit om met tweeslachtigheid om te gaan;
- liefdevol, scherp en wijs zijn, niet klaar staan met een waardeoordeel of een vooroordeel, laat staan een veroordeel.
- de cliënt bij de les houden;
- weten hoe hij zichzelf als instrument kan gebruiken, ook spiegelend en confronterend kan zijn; zich niet opzij laten schuiven;
- zijn eigen grenzen kennen; niet verder gaan dan de cliënt wenst;
- werken met hoge ethische principes, verantwoordelijk gedrag tonen, zich blijvend ontwikkelen door training en intervisie;
- autoriteit ontleen aan eigen praktische- of levenservaring, niet aan theoretische kennis;
- onafhankelijk zijn als een hofnar en integer als een schatbewaarder.



*Ilona Haaijer is CEO van Philips/AVENT te Londen en Vice President van Koninklijke Philips NV.*

*Na de middelbare school en een aansluitend jaar op een highschool in de VS studeerde Ilona Haaijer cum laude af in bedrijfseconomie in Groningen (met enkele semesters aan Cornell University in New York en de University of California in Los Angeles).*

*Haar eerste baan was marketeer bij Unisource Business Networks Nederland. Daarna marketing manager bij KPN Mobile. In 1997 trad zij in dienst bij de Boston Consulting Group, waarvoor zij werkzaam was in Nederland, Singapore en Australië.*

*Zij leidde (inter)nationale consultancy projecten en teams. Van medio 2002 tot medio 2003 combineerde zij een sabbatical met de oprichting van een eigen consultancy bedrijf. In 2003 trad Ilona Haaijer in dienst bij Philips, waar zij als Vice President Corporate Strategy verantwoordelijk was voor het Philips Strategy Review Process. Vanuit die functie bouwde zij mee aan een nieuwe unit: Consumer Health and Wellness. In die divisie werd zij vervolgens General Manager Mother and Child Care en leidde zij de acquisitie van AVENT.*

## Interview met Ilona Haaijer

- De keuze van een coach is heel belangrijk en hangt samen met de fase van je carrière
- Een coach mag en moet ook confronterend zijn
- Ik stel mijzelf regelmatig de vraag: wie zou de volgende persoon kunnen zijn van wie ik iets zou kunnen leren?

### *Wat is je ervaring met coaching?*

Bij mijn eerste werkgever zat ik in een management development programma. Dit kende begeleiders, maar die kan je eigenlijk geen coaches noemen. Bij mijn tweede werkgever, de Boston Consulting Group (BCG), was coaching geïnstitutionaliseerd. Na je promotie tot projectleider kreeg je de mogelijkheid om gebruik te maken van een externe coach. BCG werkt met een vaste groep externe coaches.

Deze coaches bieden enerzijds coaching die is gericht op vaardigheden en anderzijds coaching die meer is gericht op persoonlijke ontwikkeling in relatie tot het werk. Ik heb indertijd gekozen voor coaching op persoonlijke ontwikkeling. Met de coach, die mij daarbij ondersteunde, ben ik nog steeds in contact, en dat is nu eigenlijk een vriendschappelijke relatie geworden. Dit coaching traject heeft mij heel veel gebracht, zoals inzichten in mijn eigen drijfveren en mijn natuurlijke werk- en leiderschapsstijl. Daar had ik op dat moment behoefte aan. Binnen Philips heb ik op dit moment geen coach. Ik zoek echter regelmatig bepaalde mensen op met wie ik specifieke gesprekken voer, die ik ook als coachend ervaar. De keuze van een coach is heel belangrijk en hangt samen met de fase van je carrière.

Bij BCG was ik rond de 30 en toen was mijn persoonlijke ontwikkeling (in relatie tot mijn werk) erg belangrijk voor mij. Ik had behoefte aan toetsing en aan ontwikkeling van stevigheid in mijn eigen persoonlijkheid, in mijn kern. Wie je bent, hoe je in het leven

en dus ook in je werk staat, wat je sterkten zijn. Ik denk dat je een stevige basis moet hebben. In latere fasen is er wellicht behoefte aan coaching op specifieke vaardigheden of aan leiderschapsontwikkeling. Misschien was ik bij BCG nog erg bezig met mijzelf. Vandaar de keuze van mijn coach destijds. Nu gaat het veel meer om mijn gedrag in de relatie met anderen; hoe is mijn effect op hen?

Mijn BCG coach heeft erg bijgedragen aan mijn ontwikkeling. Ik ben mij door deze coaching veel bewuster geworden van een aantal impliciete zaken. In het allereerste contact liet hij me een aantal testen doen en hebben we uitgebreide gesprekken gevoerd. Daaruit ontstond een verhaal over wie je bent, waaruit prioriteiten en aandachtspunten voor coaching voortkwamen. Testen betroffen emotionele intelligentie, spinneweb diagrammen met persoonlijkheidskenmerken en punten waarbij ik vragen had of mij niet prettig bij voelde. Het ging over mij, hoe sta ik in mijn werk.

Door deze coaching heb ik dingen in mijn eigen houding en gedrag veranderd. Ik had bijvoorbeeld sterk het gevoel dat ik mij moest aanpassen aan de BCG cultuur. Iedere keer had ik weer te maken met een andere partner, met een andere stijl van werken en een andere definitie van succes. Wanneer je je daaraan steeds opnieuw gaat aanpassen wordt je een soort van kameleon. Ook al leerde ik daar veel van, er zat daar wel spanning bij mij. Tevens werken er bij BCG in Nederland erg weinig vrouwen en zijn er bijvoorbeeld geen vrouwelijke managers of partners. Dus wat dat betreft waren er ook geen rolmodellen. Ik ben toen gestopt mij steeds zo aan te passen en ben veel meer vanuit eigen kracht gaan handelen. Ik ben er überhaupt fundamenteel van overtuigd dat iemand daar vanuit moet gaan, want daar zit iemands grootste potentieel. Ik pas mij dus niet steeds opnieuw aan aan de context. Ik ben veel steviger gaan staan voor mijn eigen ideeën en visie en heb leren zeggen: “nee, ik zie het anders” of “ik zou het zo doen”. Ik heb in mijn carrière ondertussen ervaren dat daar een groot stuk van mijn toegevoegde waarde zit. Overigens is het zo dat ik ondertussen zelf ook als formeel en informeel coach voor jonge vrouwen optreed en op die manier een deel van mijn ervaring verder kan geven.

### ***Heb je alleen positieve ervaringen met coaching?***

Ik heb ook een minder goede ervaring met coaching. Als vrouw in het bedrijfsleven ben ik in Nederland op een bepaald niveau nog steeds een uitzondering. Als enige vrouw zat ik in een wereldwijd programma van een week met zo'n 100 Philips managers. Je werkt in subgroepjes en daarbij zijn ook coaches aanwezig, een interne en een externe coach. Daar heb je dan tijdens die week ook een één op één gesprek mee. Ik werd toen door de externe coach aangesproken op mijn vrouw zijn op een manier die ik erg onplezierig en zeker erg onprofessioneel vond. Je bent in zekere zin al erg kwetsbaar. Die opmerkingen waren kwetsend en gingen bijvoorbeeld over hoe ik er uitzag. Ik moest maar iets aan mijn kapsel (korter haar) en kleding (mannelijker) doen om aan te geven dat ik serieus met mijn carrière bezig was om zo mijn kansen op succes, als vrouw in het bedrijfsleven, te verhogen. Uit dit verhaal blijkt ook hoe belangrijk de keuze van een coach is. Bedrijven die coaches inschakelen moeten zich daar bewust van zijn. Een coach is een zeer invloedrijke persoon. Je stelt je ook open voor deze invloeden en dan is het belangrijk dat je weet waarvoor je kiest, en op welke gronden.

### ***Mag een coach wel confronterend zijn?***

Ja, een coach mag en moet ook confronterend zijn. Je zoekt ook een bepaalde stretch, niet een bevestiging van een comfortzone waar je in zit. Je wilt graag groei. Ik denk dat het altijd gezond is om een spiegel voorgehouden te krijgen. Binnen de dagelijkse beslommingen is dat moeilijk. Met een baas heb je een andere relatie, daar gaat het om je prestatie en performance. Met een coach kom je makkelijker bij het bewustzijn van "OK, nu begrijp ik het en daar moet ik dus dit aan doen".

### ***Hoe staat het met coaching bij Philips?***

Aan de ene kant wordt verwacht dat de manager/baas ook als coach optreedt en aan de andere kant is er nu een begin gemaakt met coaching trajecten voor executives middels de inschakeling van externe coaches.

In ieder geval krijgt iedere executive een 360 graden beoordeling. Dit is input voor de externe coaches, die daarnaast in de omgeving informatie over het functioneren ophalen. Ik heb zelf in dat kader gesprekken over anderen gevoerd, nog niet over mijzelf. Op die basis gaat de coach dan met betrokkenen aan de slag.

Het begint aan de top bij Philips. Bij de executive groep gaan de komende jaren door pensionering veel mensen weg. Het thema 'talent' is dan ook een belangrijke prioriteit. Het gaat dan zowel om het aantrekken, behouden als om het ontwikkelen van talent. Het bedrijf is nog zoekende hoe hiermee om te gaan.

Mijn vorige manager had een sterk coachende leiderschapsstijl. Hij gaf veel vrijheden en dat ligt mij heel goed. Dat is voor mij een fijn uitgangspunt. Tegelijkertijd was hij heel helder en strak t.a.v. de te bereiken objectives. Wat mij betreft moet dat toch altijd de basis zijn van je werkrelatie. Prima. Hij had ook duidelijke ideeën over succesvolle leiderschapsstijlen. Ik herken daarin wat Jim Collins in 'Good to Great' *Level 5 leadership* noemt. Ik heb het idee dat dat ook de impliciet gewenste leiderschapsstijl binnen Philips is.

Mijn huidige baas managet vooral op prestatie en output. Hij heeft een iets minder coachende invalshoek.

### ***Wat is het belang van rolmodellen?***

Ik stel mijzelf regelmatig de vraag: "wie zou de volgende persoon kunnen zijn van wie ik iets zou kunnen leren?" Op die manier kijk ik ook naar mijn leven, zowel binnen als buiten mijn werk. Dat is best lastig. "Wie vind ik nu eigenlijk heel erg goed? Wat vind ik belangrijk?" Er zijn per definitie niet heel veel mensen die echt uitzonderlijk zijn. Ik vind het ook belangrijk om op die manier bij coaching te

leren. Ik zoek naar inspiratie, wat kan ik leren? Leiderschap heeft voor mij erg met inspiratie te maken. Inspirerende mensen zijn een uitzondering. De combinatie van inspiratie en methodisch uitvoeren is iets wat je heel weinig ziet, althans niet in het bedrijfsleven.

### ***Hoe staat het met deze nieuwe fase in je loopbaan?***

Ik ben erover aan het nadenken of ik gecoached zou willen worden in deze fase. Er komen veel dingen samen. Er is niet alleen sprake van toegenomen verantwoordelijkheid. Als CEO van een door Philips overgenomen bedrijf ben ik naast winstverantwoordelijk ook verantwoordelijk voor de integratie van deze onderneming binnen Philips. Tevens ben ik andere mogelijke acquisitie trajecten aan het bekijken. Een versnelling in mijn leercurve qua leiderschap dus, waarin mijn werkrelatie tot anderen nu centraal staat.

Daarom heb ik bijvoorbeeld heel goed nagedacht over de samenstelling van het managementteam, zowel m.b.t. professionele ervaring als persoonlijkheid. Dit team moet erg goed kunnen samenwerken, op één lijn zitten en resultaatgericht zijn willen we dit allemaal succesvol realiseren. Met die groep gaan we binnenkort ook een paar dagen op de hei zitten. Daar komen vragen aan de orde die te maken hebben met het bij elkaar brengen van verschillende culturen in een *postmerger integration* situatie. Dat is duidelijk wat anders dan business as usual.

### ***Hoe staat het met je work-life balance? Is dat ook een coaching thema?***

Ik weet niet of je hier over *balance* moet spreken, alsof dat twee verschillende dingen zijn. Voor mij lopen ze door elkaar heen. Work is ook life. Op een bepaalde manier is dat ook zeer spannend. Maar goed, er moet wel een zekere balans in zitten. Ik werk veel uren; werk is het grootste deel van mijn leven op dit moment. Toch ga ik wel bewust om met mijn balans. Voor mij is dat bijvoorbeeld door te sporten, tijd door te brengen met dierbare vrienden of andere dingen aan te pakken buiten het bedrijfsleven. Ik heb enige jaren

geleden een sabbatical genomen. Dat heeft mij ook veel gebracht, onder meer op het vlak van tijd maken en relativeren. Als de balans er niet is, dan doe ik daar wat aan, althans dat probeer ik.

### ***Wat zijn criteria bij het kiezen van een coach?***

Dat hangt sterk af van de situatie en de prioriteiten. Je moet onderscheid maken tussen coaching op vaardigheden en op persoonlijke ontwikkeling of leiderschap. Niet iedere coach kan alles. Ik vind dat de cliënt zelf op basis van goede gronden moet kunnen kiezen

Het gaat mij in elk geval om:

- een klik met de persoon;
- een basis van respect en vertrouwen;
- autoriteit, geloofwaardigheid en rijpheid van de persoon om over iets te spreken, niet alleen vanuit de theorie. Bij voorkeur eigen ervaring in de werksituatie waar de cliënt voor staat als het een specifieke situatie betreft;
- een vragenstellende stijl. Enige challenge mag wel. Voor mij werkt een directieve stijl niet.





\* VERTELT U.....DAAR EENS WAT MEER OVER \*



*André van Heemstra werkte 36 jaar bij Unilever en trad in 2000 toe tot de Raad van Bestuur met speciale verantwoordelijkheid voor personeel. Vanaf 1970 bekleedde hij marketing en verkoop functies en hij werd in 1980 benoemd als marketing/verkoop directeur van East Africa Industries in Kenia. Hij was daarna managing director van G&A Baker, de huishoud- en persoonlijke verzorgingsmiddelen divisie in Turkije. In 1988 keerde hij terug naar Nederland en was senior marketing member Food and Drinks Co-ordination en vervolgens senior regional manager Foods, Noord Europa. Van 1992 tot 1996 was André van Heemstra voorzitter van Langnese-Iglo, het ijs- en diepvriesbedrijf in Duitsland. In 1996 volgde zijn benoeming tot regional president van Unilever in Oost Azië en Australazië.*

*André onderkent als een belangrijke rode draad door zijn carrière bij Unilever zijn diepe belangstelling voor de rol van de onderneming in de maatschappij. Na zijn pensionering als lid van de Raad van Bestuur is dit een thema waar hij zich in diverse rollen intensief mee bezig houdt.*

## Interview met André van Heemstra

- **Het wezen van coaching zie ik als helpen met reflectie en met het ontwikkelen van een breder perspectief**
- **Een goed moment voor het inschakelen van coaches vind ik de moments of transition (overgang naar een nieuwe rol)**
- **Voor mij is de kern van coaching dat je iemand helpt groeien**
- **Succesvol omgaan met complexiteit ligt niet in het negeren ervan door botte vereenvoudiging. De oplossing moet je zoeken in het versterken van de interne diversiteit**

### *Hoe is het bij Unilever met coaching gegaan?*

Coaching heeft bij Unilever een grote vlucht genomen. Van interne coaching programma's waarbij managers hun eigen interne coach kiezen tot programma's waarbij de hulp van externe coaches wordt aangeboden. Het wezen van coaching is wat mij betreft dat de coach je kan helpen met reflectie en met het in breder perspectief bekijken van de zaken waarmee je bezig bent.

Unilever is in 1996 gestart met een intensief leiderschapsprogramma gericht op senior managers, op basis van een voorafgaande 360 graden beoordeling. De uitkomsten van die beoordeling werden in kleine kring besproken. Dat mondde uit in een actieplan met prioriteiten. Om dat plan te helpen verwezenlijken kon je ook gebruik maken van een coach.

### *Wat zijn je eigen ervaringen met coaching?*

Ik heb vanaf 2000 gedurende anderhalf jaar zelf met een coach gewerkt. Ik was net benoemd in de Raad van Bestuur en één van de bijzondere uitdagingen was het dienen van twee gelijkwaardige voor-

zitters. Met de coach toetste ik mijn opstelling en ideeën. Spiegelen, toetsen, afspreken wat ik ging doen en dan het resultaat daarvan evalueren. Ik heb er van geleerd dat ik mij bij het presenteren en bespreken van standpunten wat harder moest opstellen dan ik van nature geneigd ben te doen. Ik heb ervaren dat het helpt om met iemand te praten die een erecode heeft, en geen eigen agenda, van wie je er op aan kunt dat wat je bespreekt vertrouwelijk blijft.

Een goed moment voor het inschakelen van een coach vind ik, op grond van eigen ervaring, de *moments of transition*, momenten waarop je een nieuwe rol gaat vervullen, soms in een ander land. Terugkijkend op mijn eigen periodes van veranderingen vond ik dat deze zowel geestelijk als ook fysiek veel vergden: de tijd waarin je binnen een nieuwe gemeenschap met veel mensen een relatie moet opbouwen. Met een coach kun je tijdens zo'n overgang veel delen.

Ik zie in de relatie met een aantal bazen coaching momenten en ik vind het daarbij belangrijk dat lijnmanagers zelf ervaring met coaching opdoen. Dat kan ook de vorm krijgen van het uitdrukkelijk betrekken van lijnbazen bij leiderschapsprogramma's van hun medewerkers: een duidelijke briefing over wat hun deelnemer daar gaat halen. Georganiseerde belangstelling. Het is heel nuttig om zo ook aan de lijn de principes van coaching mee te geven.

### ***Ben je misverstanden over coaching tegengekomen?***

Ik herinner mij in 2001 als nieuw lid van de Raad van Bestuur een groep oud Unilever directeuren te hebben toegesproken over ons coaching programma. Ik ontdekte een ware generatiekloof. De oudere directeuren vonden dit helemaal geen onderwerp: absoluut niet macho en zelfs een beetje ziekelijk of zwak, het idee dat je aan de hand zou moeten lopen van een *shrink* of guru omdat je er zelf niet meer uitkomt.

Ten onrechte worden bij het woord coach vaak associaties en analogieën met de sport gezocht, maar het is toch heel anders: veel minder oefening en veel meer reflectie.

***Wij brengen het coachen van leiders in verband met hun dilemma's. Hoe zie jij dat?***

Het gaat bij leiderschap vaak om dilemma's. Ik heb op grond van mijn ervaring bij Unilever eens een zestal dilemma's geformuleerd:

- Hoe kan ik tegelijkertijd groot en klein zijn (diep in lokale markten opereren én de internationale schaalvoordelen genieten)?
- Hoe communiceer ik *top-down* én *bottom-up*. Het is praten en luisteren, in een constante dialoog. Er moet vooral meer zichtbaar geluisterd worden.
- Hoe ben ik én effectief én creatief? Een hoge vorm van effectiviteit vraagt ook om creativiteit. Boer en poëet in één.
- *Who owns the talent*, naast de zichtbare kapitaalgoederen? Een deel van de goodwill bij een overname blijkt benen te hebben. Dan ben je geneigd te gaan betalen om mensen vast te houden, nadat je de verkopende aandeelhouders reeds rijkelijk beloond hebt. Heb je dan niet tweemaal voor hetzelfde betaald? Aandeelhouders zijn dus niet overal eigenaar van, maar incasseren wel alsof. Kan men talent loyaler maken door het mede-eigenaar te maken?
- Hoe ben ik naar buiten toe sensitief en hoe behoud ik tegelijkertijd naar binnen de eenvoud? De buitenwereld is complex door multipliciteit, interdependenties en dubbelzinnigheden. De oplossing ligt niet in de versterking van de amplitude, d.w.z. het vermogen om signalen op te vangen en te versterken door uitbreiding met gelijksoortige mensen. Dat kan gaan lijken op de situatie, waarbij acteurs op het toneel voortdurend van achter de coulissen instructie krijgen: die keren uiteindelijk hun rug naar het publiek, omdat ze te druk zijn met het verwerken van de aanwijzingen. Met deze overwegingen heb ik mede aan de wieg gestaan van de verandering naar de One-Unilever organisatie in alle landen waar wij werkzaam zijn. De nieuwe structuur beoogt een vergaande reductie van intern met elkaar bezig zijn en in ruil daarvoor veel meer externe interactie van het hogere management met de markt.

De oplossing ligt niet in botte vereenvoudiging, doen alsof er geen complexiteit bestaat. De oplossing moet je zoeken in het versterken van de interne diversiteit: voldoende om externe gebeurtenissen vanuit zeer verschillende invalshoeken te kunnen zien. Diversiteit in de praktijk laten werken – daarin ligt een wezenlijke uitdaging voor de coach.

- Hoe combineer ik de eisen van de bottomline met de kwaliteit van het leven?

Hoe vind ik het evenwicht, of liever nog de synergie? Het gaat om het ontdekken en met anderen in de organisatie delen van de diepere zin van het werk. Ook hierin is een belangrijke rol voor de coach weggelegd. Dit vergt nieuwe vormen van leiderschap. Binnen Unilever omarmden we het beginsel: *'you grow, we grow'*. De groei van een persoon gaat aan de groei van de onderneming vooraf. En die groei kan lang doorgaan. Immers, er zijn maar twee dingen werkelijk oneindig: het heelal en het vermogen van de menselijke geest. De essentie van coaching is iemand helpen groeien.

### ***Hoe selecteer je coaches?***

Ik zie de volgende criteria voor de coach:

- hoge ethische principes en verantwoordelijk gedrag;
- een zekere ervaring en levenswijsheid, dus leeftijd niet onder de 35, eerder 50+;
- mag zeker niet geplaagd worden door eigen problemen;
- verbale vaardigheden;
- ambitie om de cliënt te zien groeien plus de kundigheid om dat te realiseren.

### *Is er iets nog niet aan bod gekomen?*

Wij stelden in Unilever een duidelijk verband vast tussen toewijding van onze mensen en financiële resultaten. En als belangrijkste aandrijvers van die toewijding vonden we drie factoren:

- gepercipieerde kwaliteit van de leiders;
- hoe voel ik mij in mijn baan: relatie met de chef en met collega's, beschikbaarheid van informatie, het gevoel werk te doen dat zinvol is, persoonlijk ontwikkelings-perspectief;
- verantwoordelijk gedrag van de onderneming.

Coaching kan met name bij de tweede factor een wezenlijke bijdrage leveren.



*Jacques Huberts is sinds medio 2006 voorzitter van de directie van NS Reizigers. Voordien was hij directievoorzitter van Nedtrain en van de Waterleiding Maatschappij Limburg, WML. Hij bekleedde 19 jaar leidinggevende functies bij DAF Trucks, Volvo en NedCar. Jacques Huberts studeerde aan de Koninklijke Militaire Academie en diende 9 jaar bij de Koninklijke Nederlandse Luchtmacht, als piloot en in human resources management. Tijdens zijn luchtmachtperiode studeerde hij met succes psychologie en rechten in Nijmegen. In 2006 voltooide hij de opleiding Consulting and Coaching for Change aan INSEAD met het behalen van een diploma in Clinical Organizational Psychology.*



## Interview met Jacques Huberts

- Ik zoek de mensen in mijn team op met de vraag: “Gaan wij samen verder en hoe?”
- Als coachend leider kijk ik naar drie dingen: “Zit iemand goed in zijn vel, zit hij op de goede plek, kan hij het werk aan?”
- Ten tijde van de sluiting van de mijnen in Limburg realiseerde ik mij al: “Als ik later leiding ga geven, wil ik dat medewerkers weten waar zij aan toe zijn”
- Goed leiderschap is de basis voor echte verandering

### *Wat zijn je persoonlijke ervaringen met coaching?*

In mijn NS periode heb ik kennisgemaakt met coaching, toen ik directeur was van Nedtrain. Die coaching was gekoppeld aan een test op emotionele intelligentie. Er kwam een prima beeld uit die test. Mijn stressbestendigheid is hoog. Maar aan mijn impulscontrole zou wel wat gedaan kunnen worden, vooral de non-verbale aspecten. Als ik mij verveel is dat onmiddellijk waarneembaar. Ik verveel mij bij voorbeeld in lange vergaderingen, waar niets uitkomt. Daar word ik niet vrolijk van en ik ben dan niet involved. Een soortgelijke ervaring heb ik wel eens bij saai familiebezoeken.

Van die coaching gesprekken heb ik zeker wat meegenomen. De coach maakte mij duidelijk dat de omgeving waarin ik thans opereer sterker politiek is dan die waarin ik vroeger werkte. In zo'n nieuwe omgeving moet je je draai leren te vinden. Alleen zeggen waar het op staat helpt dan niet, het is soms helaas effectiever het spel mee te spelen. Diplomatiek gedrag kan ik wel opbrengen, maar politiek gedrag vind ik lastig. In zo'n vergadering is dat dan vier uur hard werken. In de ontwikkeling van mijn gedrag ben ik van afstandelijke houding in die omstandigheden naar geïnteresseerd gegaan.

### ***Ben jij als leider een coach voor je medewerkers?***

Thuis was ik de oudste in een groot gezin. Mijn vader was laat getrouwd (35), werkte dag en nacht in de mijnen en ik heb, als oudste van een gezin van 9 kinderen, met mijn moeder samen de kar moeten trekken. Ik heb veel met mijn moeder overlegd en heb zo mijn leiderschap ontwikkeld. Eigenlijk ben ik mijn hele leven een zelfde soort leider geweest. Ik zoek de mensen in mijn team op met de vraag “Gaan wij samen verder, en hoe?”

Als vlieger bij de Koninklijke Luchtmacht, met een clubje van vier mensen, deed ik dat al. Op die basis heb ik mijn coachend leiderschap in latere functies verder ontwikkeld. Als iemand zich openstelt ga ik het gesprek aan. Wanneer ik in een omgeving moet werken, waar dit niet mogelijk is, of waar een leider een slecht voorbeeld geeft, ben ik daar boos over. Dan kan dat een principezaak worden, waarin ik niet zal toegeven.

### ***Kan jij als leider ook functioneren als coach?***

Als baas is het natuurlijk lastig om te coachen, vanwege de hiërarchische relatie. Maar ik ben daar redelijk mee weggekomen. Ik heb er dikwijls open over gepraat, zodat de druk werd weggenomen. Ik tracht open in zo'n gesprek te zitten.

Als coachend leider kijk ik naar drie dingen: “Zit iemand goed in zijn vel, zit hij op de goede plek, kan hij het werk aan?”

### ***Wanneer kan je als baas wel en niet coachen?***

Wanneer je gaat voelen dat het je hiërarchische positie gaat aantasten, kan je niet langer als coachend leider optreden. Evenmin als je ziet dat het gedrag niet verandert. De norm is dat je altijd klaar moet staan om je team te leiden. Leiderschap betekent zichtbaar zijn in het ‘veld’ en altijd bereid zijn het doel te bespreken. Hoe krijgen wij de uitvoering gerealiseerd?

In mijn vorige functie als directeur van Nedtrain heb ik een coach van buiten gebruikt voor enkele leden van het managementteam. De hiërarchische relatie speelde toen mee, omdat sommigen bang leken te zijn voor ontslag. De voortgangsgesprekken hebben we toen gedurende zes maanden met z'n drieën gevoerd : coach, cliënt, baas. Dat werkte uitstekend.

### ***Welke eisen stel je als leider?***

Het contact moet zichtbaar en voelbaar zijn, niet op afstand. Wanneer ik dat contact heb kan ik ook goed delegeren. Ik heb dan volledig vertrouwen in mensen: “ik mag jou leiden”. Het gaat om de *touch* met mensen en de authenticiteit, waarbij je mensen in hun waarde laat. Ik heb ook een hoog verwachtingspatroon in de richting van bazen, omdat ik soortgelijke eisen aan mijzelf stel.

### ***Kan je nog wat meer vertellen over respect voor mensen?***

Met mijn moeder heb ik veel gesprekken gevoerd over hoe men met elkaar omging tijdens de oorlog. Door alles heen klonk daarbij haar respect voor mensen. Mijn vader was mijnwerker en een zachte man die niemand kwaad kon doen. Toen kwam na de oorlog, in 1966, de sluiting van de mijnen. Ik zat toen al op de KMA en dacht dat ik geld moest gaan verdienen. Ik was sterk getroffen door het feit dat de mensen van de mijnen volkomen aan hun lot werden overgelaten. In Limburg leefde de overtuiging dat de kerk en de mijnen in probleemsituaties voor je zorgden. Ik heb toen geleerd voor mijzelf op te komen. Ik vond dat de leiding de plicht had mensen te melden wat er ging gebeuren. Door dit niet te doen, is veel psychisch leed veroorzaakt. Toen zei ik al tegen mijzelf “als ik later leiding ga geven, mag ik deze fouten niet maken”.

Deze ervaringen spelen sterk mee in de manier waarop ik zelf leiding geef en waarop ik om wil gaan met teamwerk en de onvermijdelijke conflicten, die daarbij voorkomen. In het bijzonder ben ik gevoelig voor mensen die afgeven op collega's, in plaats van de zaken die knellen open te bespreken.

***Je bent sedert april 2006 directievoorzitter van NS Reizigers, een zware en zeer zichtbare functie. Hoe voelt dat?***

Dat voelt buitengewoon goed. Een functie die bij mij past. NS is een mensenbedrijf. Het feit dat ik in de periode april 2005-december 2006 deel nam aan de INSEAD opleiding ‘*Consulting and Coaching for Change*’ heeft mij daarbij zeker geholpen.

Allereerst heb ik veel geleerd van de 360 graden beoordeling, de leiderschaps- en de persoonlijkheidstests, die we daar hebben gedaan. Ik ben mij opnieuw meer bewust geworden van mijn sterke kanten en mijn verbeterpunten, en dat helpt mij enorm. Maar zeker ook de ervaringen opgedaan in bijna twintig jaar autoindustrie in Nederland, hebben mij wijzer gemaakt.

Ik ben mij zeer bewust van de noodzaak ‘*fair process*’ toe te passen, d.w.z. iedereen te betrekken bij de besluitvorming, de te hantieren criteria, de evaluatie en de verbetervoorstellen. Uit de tijd van mijn werk in de autoindustrie ben ik vertrouwd met het werken met diverse kwaliteitsmodellen. Wij zijn snel begonnen met teamcoaching en de vraag welke leiderschapsstijl en -eigenschappen gewenst zijn.

Vrij kort na mijn aantreden hebben wij, in een team van 15 mensen, gesproken over de problemen en de eisen die aan onze organisatie worden gesteld. In het verleden waren medewerkers in de uitvoerende diensten zenuwachtig en agressief geworden door een autoritaire leiderschapsstijl. Toen heb ik mijn analyse gegeven en de nieuwe manier van aanpak gepresenteerd, zowel gericht op de taken als op de kwaliteit van het leiderschap. Men realiseerde zich het voordeel en de noodzaak van een andere aanpak. Er was intense aandacht, maar tegelijk een geladen sfeer: het leek een stilte voor de storm. Maar het bleef relatief rustig zonder dat er sprake was van dreiging of angst. Men voelde, denk ik, dat goed leiderschap de basis zou vormen voor echte verandering.



" U MOET GOED BEGRIJPEN ....  
ALS IK MIJN WERK NIET GOED DOE,  
VLEG IK ER EVEN GOED UIT. "



*Jeannette van den Ingh - van Wijk is algemeen directeur van Glasgroep Spliet & de Waal Buchsbaum, een landelijk opererende groothandel in vlakglas. Zij was Zakenvrouw van het Jaar 2003. Jeannette was meer dan 20 jaar werkzaam in het familiebedrijf.*

*In 2006 is Jeannette een coachingpraktijk gestart met als specialisatie het familiebedrijf en het coachen van teams. Jeannette is ook beeldend kunstenaar. Bronzen beelden, schilderijen en teksten rekent zij tot haar vakgebied.*

## Interview met Jeannette van den Ingh – van Wijk

- **Retrospectie is bagage voor me, vandaag is voor mij, morgen is een aanname**
- **Over overdragen in familiebedrijven: vader en moeder rinkelen nog graag met de sleutels**
- **Mijn streven is om de mannelijke en vrouwelijke manier van leidinggeven in mij te laten samensmelten**
- **Coaching is geen bevestiging zoeken maar echt bij de kern komen**

*Wil je ons iets vertellen over momenten of drijfveren in je leven?*

Ik was de jongste in een gezin van 6 kinderen. Als kind heb ik gestotterd, dat gaf mij heftige angst te spreken, mijn dagboek was daarom zo belangrijk. Het heeft mij heel jong tot het besef gebracht dat zorgvuldig spreken van het hoogste belang is. Het gesproken woord heeft een scheppende kracht.

De dood van mijn vader heeft me geleerd dat je moet handelen op het moment dat er ruimte is, dat je het leven moet grijpen. Er werken kinderen en andere familieleden in het bedrijf. Bij de kinderen is mijn ontwikkeling als leider heel belangrijk. Primair ben ik moeder, dan ook werkgever, ik bouw bruggen in verschillende soorten situaties.

Als ik het bedrijf verlaat dan wil ik een nieuwe onderneming starten in organisatie-coaching, vooral gericht op de problematiek van het familiebedrijf, zoals turn-around, krimp, groei, ruzies in de familie, bedrijfsoverdracht, waarbij emoties vaak een rol spelen maar in eerste instantie over het hoofd worden gezien. Vader en moeder rinkelen nog graag met de sleutels.

### ***Je spreekt over leider zijn, hoe zie je leiderschap?***

Leiderschap is ingewikkeld. Hoe merk je nou of je een leider bent? Door je om te draaien en te kijken of er nog volgelingen zijn. Zijn mensen bereid om jouw passie te volgen? Ontstaat dit natuurlijk? Als dat niet het geval is, maar het gebeurt vanuit dominantie of hiërarchie, dan is er geen leiderschap. Leiderschap wordt je gegeven, macht wordt afgedwongen.

De belangrijkste volgende vraag, een verdieping lager, is: ben je jouw eigen volgelinge, durf je jezelf over te geven aan wie en wat je bent, aan alle aspecten, ook de negatieve, de angst, en de naijver. Als er een engel in je zit dan leeft er ook een tijger in de kelder, die moet meespelen. Ook in jezelf gaat het om een soort heilig huwelijk. Je moet jezelf leren kennen om leider te zijn. Ik ben zo geboren, je moet het uitpellen. Moederschap was heel belangrijk om te leren mijn eigen leider te zijn.

Er wordt gesproken over *gender*, de mannelijke en de vrouwelijke manier van leidinggeven. Mijn streven om mijn eigen leider te zijn is om man en vrouw in mij te laten samensmelten tot de androgyne mens. Beide zijn nodig, zoals ook het kind in je volledig tot uitdrukking mag komen. Het samensmelten van verschillen leidt tot de hoogste kwaliteit van leven en niet het kiezen voor het gemiddelde. Dat is ook de waarde van de multiculturele samenleving, dat is samensmelten en niet integratie, die leidt tot het gemiddelde.

### ***Wat heeft coaching je gebracht?***

Ik ben enkele jaren geleden tot het inzicht gekomen dat ik in mijn manier van leidinggeven een methodiek gebruik die we coaching noemen: veel aandacht voor mensen, blanco bevragen en ruimte, liefde, waardering en goedkeuring aan jezelf en anderen geven. Dan breken mensen open, dan kan je bij de kern komen. Geen bevestiging zoeken maar echt tot de kern komen. Dan voel je waarom je op deze aarde bent.



Mensen om mij heen zeggen: “weet je wel dat jij een *natural coach* bent?”

Ik draag een hoge dosis moederschap bij me. Ik heb een diepe interesse in mensen en tegelijkertijd een drang om mezelf te leren kennen en alle medespelers in mezelf naar huis te sturen. Ze laten zijn als wuivend riet: ze zijn in mij en ik heb ze in sommige situaties nodig. Zo min mogelijk weerstand bieden, en humor is erg belangrijk. Ik moet een beetje kunnen lachen om mezelf, mezelf niet te serieus nemen.

Gedurende mijn coach training heb ik voor het eerst gewaardeerd dat ik mij van nature spiritueel verdiepte. Daarvoor was er altijd een stemmetje in mij dat zei: “waarom al die moeilijke gesprekken, waarom niet eens simpel”. In de coach-opleiding heb ik absolute overgave ervaren, heb ik gevonden wat er goed met mij was, heb ik bevestiging als coach gevonden. Coaching heeft mij dichter bij God gebracht. Dichter bij mijn eigen kern en waarheid, bij het besef dat ik mag zijn zoals ik bedoeld ben. Het geeft ruimte, liefde, waardering en goedkeuring.

Ik probeer zo min mogelijk te denken. Denken houdt me vaak van de waarheid af. Soms is er een interessant probleem waarbij mijn ratio mij kan ondersteunen, maar vaak is mijn ratio niet mijn steun. Ratio heeft eerder steun nodig. Als ik in staat ben om dapper te zijn, courage te hebben, durf te volgen wat in mij opwelt, dan leef ik zoals ik bedoeld ben. Dat is van levensbelang: zijn zoals ik bedoeld ben.

### ***Hoe coach je?***

Coaching is voor mij: aandacht en ruimte geven. Onomstotelijk staat voor mij vast dat de kracht in het hart van de coach bepalend is voor de kracht van het gesprek. Je kunt bij mensen gesloten kamers raken. Daar moet je niet te gretig in zijn. Een blik in de ogen kan voldoende zijn om te weten dat er een deur is open gegaan.

De start is het bevragen. Jij draagt niet de kennis. Kennis is beperktheid. Het beste coachingsgesprek is voor mij als ik ook gecoached ben door 'in de spiegel' te herkennen wat iedere goede ontmoeting leert.

### ***Ben je misverstanden over coaching tegengekomen?***

Men gaat ervan uit dat de coach je vertelt wat je doen moet. Dat heb ik gemerkt toen ik in een Teleacprogramma heb meegedaan en er ruimte was om een jonge vrouw te coachen. Het was een aardig programma, maar men ging er van uit dat de coach het weet. Jammer dat we tegenwoordig coach en coaching nodig hebben om aandacht te geven. Dat we van deze misstand een business moeten maken.

Met coaching maak je een entree in de irrationele wereld, het gaat over schaamte, onthullingen, verborgen kamers, conflicthantering, dingen die op tafel moeten. Dichtgeslibde aders moeten open. Ken je het wolkgesprek. Er zijn 2 wolkjes, wolkje 1: waartoe ben ik op aarde? en wolkje 2: wat wil ik? wat mag je nog? heb je alles laten zien wat je kunt? Er ontstaat een totaal nieuwe horizon, die van jou zou kunnen zijn.

### ***En valkuilen?***

Zelfgenoegzaam zijn, te weinig voorbereiding om concreet in contact te komen, je beperkingen niet benoemen. Je moet als coach weten waar je sterk bent en gul zijn in doorverwijzen. Waar haal je de reflectie vandaan? Coaching moet niet onachtzaam zijn, moet niets persoonlijk nemen.

### ***Wat hebben we niet gevraagd?***

We hebben een reis gemaakt. Ik ben blanco hier naar toe gekomen. Alles is een gift, ik ben blij met het geschenk.

## Soft skills en leiderschapsstijl

### Voorbeelden uit de tien interviews van 'soft skills' in leiderschapsgedrag die met behulp van coaching ontwikkeld kunnen worden:

- scheppen van draagvlak door een brede blik, zien van keuzemogelijkheden en vindingrijkheid;
- vergroten van empathie en zelfbewustzijn;
- innerlijke zekerheid ontwikkelen en kwetsbaar durven zijn;
- gepassioneerd zijn over mensen in plaats van over inhoud;
- het bewust hanteren van verschillende leiderschapsstijlen;
- vragen stellen, benaderbaar zijn en tegelijkertijd heel helder en strak sturen op de gewenste output;
- je mond houden, goed luisteren en niet altijd het slimste jongetje van de klas willen zijn;
- zichtbaar zijn voor het team in 'het veld' en altijd bereid zijn het doel te bespreken;
- authentiek zijn en mensen in hun waarde laten;
- *'fair process'* practiseren: iedereen betrekken bij besluitvorming, te hanteren criteria, evaluatie en verbetervoorstellen en, na geluisterd en gewogen te hebben, uitleggen waarom een besluit genomen is;
- de diepere zin van het werk ontdekken en met andere mensen in de organisatie delen;
- elkaar uitdagen, zonder de persoonlijke relaties op het spel te zetten.



*Paul Loven is sinds 2005 Lid van de Raad van Bestuur van F. Van Lanschot Bankiers, waar hij als aandachtsgebieden heeft Finance & Control, Risk Management, Processen en Toepassingen en Assurantiën. Na de middelbare school was Paul Loven relatief kort in dienst bij de Nederlandse Credietbank en De Lage Landen. In 1981 begon hij bij de Algemene Lease Maatschappij. Met zijn dienstverband bij de ABN in 1989 startte een internationale carrière, aanvankelijk nog op het vakgebied leasing (manager PT ABN Tunggeal Leasing in Jakarta), maar al snel breder als Manager Corporate Banking Indonesië. Na het Verre Oosten volgde Zuid Amerika, waar hij begon als Deputy Manager Rio de Janeiro Branch en, met een korte onderbreking in Nederland, eindigde als COO/CFO voor 14 landen in Zuid Amerika en het Caraïbisch gebied.*

*In 2001 keerde hij terug naar Nederland waar hij achtereenvolgens CFO voor de Business Unit Consumer en Commercial Clients en COO en CFO voor de Business Unit Nederland was.*

## Interview met Paul Loven

- **Aanvankelijk deed ik er wat lacherig over. Ik vond dat iedereen mij maar moest nemen zoals ik was**
- **Ik heb door coaching geleerd mijn mond te houden en te luisteren**
- **Je toetst bij een coach je onzekerheden: dokter, ik heb toch niets ernstigs?**

### *Wat waren je eerste ervaringen met coaching?*

Ik heb een aantal jaren geleden kennis gemaakt met coaching. Dat was in het kader van de ontwikkeling van de top 150, waarin door mijn vorige werkgever, ABN AMRO, veel werd geïnvesteerd.

Aanvankelijk deed ik er wat lacherig over. Daar was ik niet voor gekomen. Ik was toch ingehuurd om ergens iets van te vinden, snel te beslissen en vervolgens te implementeren? Zo was ik ook getraind. Ik was niet ervaren in het hanteren van alternatieve leiderschapsstijlen. Mijn stijl was: *pacesetting*. “Je bent ingehuurd om iets te doen en verder niet zeuren!”

De invloed van de coaching door mijn eerste coach werd voor mij eigenlijk pas goed merkbaar bij en na mijn vertrek bij ABN AMRO. Ik had een sabbatical voor de start bij Van Lanschot. Ik ben veel gaan wandelen, trainen voor de Vierdaagse. Tijdens die wandelingen heb ik veel nagedacht en beklifde het geleerde beter. Wat ik daar heb gezien leer ik nu te gebruiken.

### *Wat heb je er van geleerd?*

Ik heb door coaching geleerd meer mijn mond te houden, te luisteren en niet altijd het slimste jongetje van de klas te hoeven zijn. Ik

voelde altijd een druk om als eerste te zeggen wat ik van iets vond. Mijn coach zei: “probeer je klep te houden; mensen weten wel dat je een mening hebt. Vertel als laatste in je eigen woorden wat je er van vindt”. Ik heb geleerd dat mijn ervaringen interessant zijn voor andere mensen.

Coaching heeft voor mij onzekerheid weggenomen en inzicht gegeven in wat voor mij onduidelijk of eng was. Mijn innerlijke zekerheid is toegenomen. Ik ben mij in die zin minder gaan aantrekken van wat mensen van mij vinden in mijn rol binnen de organisatie. Vroeger haalde ik dat nog wel eens door elkaar. Kritiek op een door mij genomen besluit zag ik als kritiek op mijzelf.

Door coaching heb ik meer rust en ruimte in het functioneren, en meer aandacht voor de kwaliteit van de gesprekken die ik voer.

### ***Was er ook een invloed op je leiderschap?***

Rond mijn dertigste was ik van het niet-lullen-maar-poetsen-type. Ik was vrijwel uitsluitend gericht op targets en presteren en had een sterk hiërarchische oriëntatie en was onvoorstelbaar slecht in delegeren. Rond mijn veertigste mocht ik een groot overname- en integratieproject trekken in het buitenland. Ik voelde me enorm gestimuleerd om dat te doen, maar ik deed ook wat ik dacht dat mijn baas wilde. Achteraf heb ik mij gerealiseerd dat ik onvoldoende aansluiting heb gezocht bij de mensen met wie ik het werk moest doen.

Nu, rond mijn vijftigste, zoek ik meer aansluiting bij anderen, ik wil anderen stimuleren.

Van het gericht zijn op en bezig zijn met loopbaan en carrière ben ik gegroeid naar het op een andere wijze inzetten van mijn kracht en energie en het delen van mijn ervaring met anderen. Het gaat er ook om meer in dienst te zijn van je eigen well-being. Als je je vaardigheden beter inzet realiseer je meer. Ik leer ook veel (vooral luisteren) in mijn rol van mentor voor anderen. In het begin was ik in mijn rol als coach of mentor vooral over mijzelf en mijn eigen ervaringen aan het praten. Dat doe ik minder.

### ***Hoe staat het met de leiderschapsontwikkeling en coaching bij Van Lanschot?***

We zijn gestart met coaching van de top, maar eigenlijk hadden we eerst een 360 graden beoordeling moeten doen om beter te bepalen wie waarop gecoached wilde worden. Dit was een sterk functioneel en hiërarchisch gerichte en geleide organisatie, maar we vorderen in het betrekken van meer mensen en het luisteren naar wat andere mensen er van denken. Natuurlijk zijn er nog veel fundamenten van wat er was, van de kunstjes waarmee leiders groot zijn geworden, maar er verandert wel iets. Het is geen storm maar een briesje. Dat wordt ondersteund door de observaties van jonge mensen. Die zien dat er wat verandert. Van mij mag het sneller. Dat is het enige dat mijn coach mij niet heeft kunnen afleren: ongeduld.

### ***Hoe kijk je nu naar coaching?***

Bij een coach kan ik mijn verhaal kwijt. Je kunt droogzwemmen. Als ik hetzelfde met mijn baas zou bespreken is er toch het gevaar van niet goed genoeg zijn. Je toetst bij een coach je onzekerheden: “dokter, ik heb toch niets ernstigs?” Het gaat nooit tegen je werken. Ik sta steviger in mijn schoenen in de relatie met anderen. Ik heb ook nee leren zeggen. Daardoor ontstaan er meer volwassen relaties.

### ***Aan welke criteria moet een coach volgens jou voldoen?***

Ik geef de voorkeur aan een vrouw, die hanteert een andere set van waarden in de vraagstelling. Mannen kunnen elkaar zeker coachen en de waarheid zeggen, maar bij vrouwen is er een dimensie meer. Ze zeggen dingen over zaken die de meeste mannen niet zien. Verder moet er een klik zijn. De coach en ik moeten ons op ons gemak voelen. Dat heeft alles met vertrouwen te maken. Het helpt als er ervaring is in de soort vraagstukken waar ik mee te maken heb, maar het hoeft geen bankier te zijn. Het mag bij

wijze van spreken ook een theaterdirecteur zijn. Tenslotte een flinke dosis levenservaring. Ik vind een coach van 23 jaar ongehoorbaar.





VERTELT U EENS... WAT VINDT U VAN  
MIJ ALS MENS..... OF KAN IK DAT  
BETER NIET VRAGEN!



*Mirko Nikolic is Senior Vice President en Director van The Boston Consulting Group. Hij is sinds 1984 aan het Amsterdamse kantoor verbonden, dat eerder Horryng & de Koning heette. In zijn rol als Director is hij verantwoordelijk voor partnerontwikkeling in een deel van Europa.*

## Interview met Mirko Nikolic

- **Over coaches: wij kunnen ons geen beunhazen met amateur psychologie veroorloven om met onze meest waardevolle activa te spelen. Een coach met gebrek aan professionaliteit kan veel kwaad aanrichten**
- **Over zichzelf: ik ben als leider ontwikkeld van ‘content’ leiderschap naar een meer dienstbaar, facilitair leiderschap**
- **Ik moet niets meer, behalve tijd maken om een gezond perspectief te houden op de zaken en tijd nemen om in mijn mensen te investeren**

*Kun je iets vertellen over de opleidingsprogramma's van jullie consultants en ervaring met coaching?*

Ik wil mij in dit gesprek vooral richten op de programma's voor vennoten en het ontwikkelingstraject naar partnership; daar ben ik nu zelf intensief bij betrokken. In deze vorming richten wij ons sterk op de verdere ontwikkeling van hun vaardigheden (*skills*) voor toepassing in de boardroom. Zo hebben wij specifieke trainingsprogramma's ontwikkeld die iedere vennoot in de eerste 3 tot 4 jaren als vennoot doorloopt. Voorbeelden van de modules uit die programma's zijn:

- *Leadership with presence*
- *Relationship development*
- *Teaming*
- *Commercial impact*
- *Understanding client needs*

Daarnaast werken wij met coaches als aanvulling op die programma's. Hiervoor gebruiken wij zeer uiteenlopende soorten externe trainers: bijvoorbeeld acteurs, klinisch psychologen, politicologen

en zelfs moderne dans- en bewegingsdeskundigen. Coaching wordt dan in het bijzonder gebruikt om te werken aan specifieke aandachtspunten die de vennoot zelf naar voren heeft gebracht of die uit zijn of haar beoordeling zijn gekomen. Deze punten zijn niet altijd zwakke punten. Het zijn vaak sterke punten die we nog verder willen ontwikkelen. Wij geloven meer in het ontwikkelen van de krachten van onze mensen en het brengen tot een aanvaardbaar of tolerant niveau van hun zwaktes, dan in het ontwikkelen van renaissance mensen die briljant zijn in alles.

### ***Welke plaats heeft coaching hierin?***

Wij gebruiken coaches als een van onze adviseurs in een nieuwe situatie terecht komt: bijvoorbeeld de adviseur wordt *Practice Area Leader* en moet veel meer op het toneel of voor de pers dan voorheen. Dat vereist een hoger niveau in bepaalde vaardigheden dan waar die adviseur op dat moment over beschikt. Een soortgelijk voorbeeld is als iemand in een ander land met een andere cultuur gaat werken. Hij mag dan zelf om coaching vragen om snel vertrouwd te worden met de *do's en don'ts* van zo'n land. In dit soort voorbeelden helpen coaches de adviseur snel door de leercurve heen.

Soms zijn er ook blokkades waar iemand moeite mee heeft. Denk bijvoorbeeld aan de adviseur die conflicten liever wil vermijden dan oplossen en deze daarom moeilijk bespreekbaar kan maken.

Dan zijn er getalenteerde netwerkers die hun commerciële slagkracht nog veel verder kunnen ontwikkelen of sprekers/presentatoren die je met wat coaching kunt helpen sterker blijvende indrukken bij hun gehoor achter te laten.

In het persoonlijke vlak komt vaak het fenomeen voor van de *'insecure overachiever'*, die moeite heeft "neen" te zeggen tegen een additionele analyse die 5% meer waarde toevoegt, maar 80% meer inspanning vergt. Coaching kan zo'n adviseur helpen het patroon te herkennen en daar constructief mee om te gaan.

In sommige culturen hangt er om coaching een taboe en is het omringd met mystiek. In dergelijke gevallen lopen we het risico dat coaching ondergronds raakt. Men zoekt een coach via het vriendencircuit, maar er vindt geen controle plaats door mensen die uitgebreide ervaring hebben met deze coaches, en naar referenties wordt niet gevraagd. Vandaar dat we veel aandacht besteden aan het thema coaching, uitleggen hoe we ermee omgaan, wat we van een coach verwachten, de vertrouwensrelatie tussen de coach en de cliënt. Kortom, we ontdoen het van mystiek om daarmee het vertrouwen in het instrument coaching te vergroten. In Nederland is dat niet zo'n punt want dat is een land waarin we met zijn allen van de wieg tot het graf worden begeleid, gecoached en ondersteund. Maar in andere landen, zoals Turkije, ligt dat niet zo en vergt het thema coaching meer aandacht en moet het transparant worden.

***Hoe kenmerkt zich jouw eigen ontwikkeling als leider en wat was de plaats van coaching daarin?***

Ik ben als leider ontwikkeld van 'content'- leiderschap naar een meer dienstbaar, facilitair leiderschap. Ik ben in een fase van mijn carrière beland waarin ik veel meer focus op hoe ik een team kan vormen en daar het beste uit kan halen en veel minder op het intellectuele leiderschap waarin ik stuur met mijn kennis en ervaring in een bepaald strategisch thema van een bedrijfstak of met mijn analytische vaardigheden. Een doorbraak in het denken over mijn eigen leiderschapsstijl kwam in 1993 toen Horringa & de Koning in BCG werd opgenomen. We wilden de integratie snel realiseren en aan BCG laten zien dat ook wij heel wat kunnen. Ik ervoer het als een grote persoonlijke druk om ons kantoor tot één van de meest succesvolle binnen BCG te maken. Daarom werkte ik dag en nacht met een groot plichtsbef. Ik werkte zo hard dat ik voor niemand meer tijd had en snel kribbig werd als de dingen niet gingen zoals ik dat wilde. Ik werd hoe langer hoe ongelukkiger ondanks de stijging van onze omzet en de groei van onze winsten. Ik vond dat ik met niemand binnen ons bureau of thuis over mijn gevoel van onvrede kon praten omdat ik dacht dat ze allemaal een eigen belang hadden.

Op één van die vele lange nachten dat ik op kantoor zat te werken, kwam plotseling om 2:00 uur een senior adviseur samen met twee junior adviseurs mijn werkkamer binnenlopen en zei tegen mij: “Mirko, je bent er nog!” Hij draaide zich om, keek naar zijn jongere collega's en zei: “Kijk jongens, als je heel hard je best doet kan je eindigen zoals hij”. Ik heb mij die opmerking zeer sterk aangetrokken. Ik vond het zo vreselijk; ik schaamde mij dood. Wat voor een leider was ik nu eigenlijk? Ik besloot er toen iets aan te doen.

Ik ging naar een vriend wiens vrouw psychotherapeute is. Hij zei toen ook al: “Ik vind je niet meer leuk: vroeger was je veel gezelliger, vrolijker en positiever”. Zijn vrouw introduceerde mij bij een psycholoog die mij, op aanraden van deze vrouw, een zodanig hoge fee vroeg dat ik niet durfde af te zeggen. Hij stelde toen een simpele vraag: “wat moet er op jouw grafzerk staan?”. Ik ben toen een paar weken elke week langs gegaan. Het was geweldig: daar heb ik geleerd naar mij zelf te luisteren. Te leren tijd te maken: “Ik moet niets meer, behalve tijd vrij maken om een gezond perspectief te houden op de zaken en tijd te nemen om in mijn mensen te investeren, in plaats van in een volgende analyse”. Het was “*the biggest impact on my career*”. Het heeft mijn denken over leiderschap gevormd.

***Wat is aan de orde in de komende jaren? Is het mogelijk deze sterke focus op vaardigheden te continueren?***

De huidige jonge generatie vennoten leeft veel bewuster, is meer multifunctioneel in interesses en commitments. Die vennoot houdt wel van focus, maar wil niet monomaan bezig zijn. Werk–leven balans is een belangrijk thema voor hem. Nog harder werken, nog meer focus en commitment aan de business wordt niet als een teken van succes en kracht gezien, maar als een zwakte. Toch eist ons beroep veel van ons. De concurrentie neemt toe, de vereiste tijd voor verdieping van onze kennis groeit en de portfolio van vaardigheden die nodig zijn om succesvol te zijn groeit met de dag. En dus ook de uitdaging om balans te brengen in je leven als vennoot. Coaching stelt je in de

gelegenheid met een ander, die geen belang heeft in het niveau van jouw inspanning, op het werk te reflecteren: de zaakjes op een rij te zetten, je eigen regels te formuleren voor het stellen van prioriteiten in jouw werk-leven balans en de vaardigheden te ontwikkelen om naar die regels te handelen, zonder dat de kwaliteit van je werk daaronder hoeft te lijden.

Wat ook helpt om die balans te krijgen is het afstappen van het idee dat een partner een alleskunner moet zijn in zijn bedrijfstak of tak van sport. Als ik die spinneweb diagrammen van onze feedback systemen zie, denk ik dat we onbewust er naar streven de maximale oppervlakte te creëren door de hoogste scores van alle dimensies te bereiken en veel minder geneigd zijn de spaken verder te laten groeien en de deuken in het diagram te laten voor wat ze zijn. Dan zijn we toch bezig onszelf tot een renaissance mens te ontwikkelen. Deze manier van denken heeft twee nadelen:

- je accepteert je zwaktes niet en werkt je kapot om die tot sterktes te maken waardoor de werkdruk en stress onaanvaardbaar toenemen.
- we raken ‘*spikey*’ mensen kwijt: dat wil zeggen mensen die sterk zijn in een paar dimensies en de minder sterke kanten laten voor wat ze zijn.

Als we verder willen groeien moeten we veel meer denken over onze groep als een portfolio van verschillende vaardigheden die ongelijkmatig over onze vennoten zijn verdeeld: een verzameling van ‘*spikey*’ mensen. Er moet in die portfolio ruimte zijn om een zesje in een vaardigheid te halen als er in een andere kernvaardigheid een negen wordt bereikt. Hierdoor kan je meer bijzondere mensen houden, meer kruiden, waardoor wat je biedt als bureau rijker van smaak wordt.

Soms denk ik dat wij te veel aandacht geven aan de deuk in het spinneweb diagram (de lage feedback score) daarop te veel focussen omdat wij overwegend *problem solvers* zijn en daarom focussen op wat mis of minder goed zit. Dus die verschuiving in denken over ontwikkeling van mensen is makkelijker gezegd dan gedaan.

### *Hebben jullie selectiecriteria voor coaches?*

Wij zijn begonnen met het opzetten van een database van goede coaches, maar deze staat nog in de kinderschoenen. Ik heb zelf een kaartenbakje. Daar zitten nogal wat ex-consultants in. Het gaat dan vooral om vertrouwen. Wij vinden het bij voorbeeld belangrijk dat een coach een goede trackrecord heeft, dat hij of zij in Nederland is geaccepteerd als coach. Wij zoeken soms coaches die werkervaring hebben bij bedrijven, waar onze eigen BCG mensen hebben geadviseerd. Maar ik probeer te voorkomen dat een adviseur het advies van zijn collega opvolgt op basis van de aanbeveling “ik heb laatst iemand zo aardig bij de Rotary horen spreken”.

Het selecteren van een coach is serieuze business. Wij kunnen ons geen beunhazen met amateur psychologie veroorloven om met onze meest waardevolle activa te spelen. Een coach met gebrek aan professionaliteit kan veel kwaad aanrichten.

We hebben in ieder geval een aantal vereisten. Er moet een contract worden gemaakt waarin de vaardigheden, die verbetering behoeven, worden vastgelegd. Het moet in het werk verankerd zijn. Tevens moet in het contract staan aan hoe veel sessies wordt gedacht. Ik vind dat het maximaal om 8 à 10 sessies moet gaan.

In Duitsland nodig ik eens per jaar de voor ons werkende coaches uit. Wij hebben het dan over thema's die in meerdere gesprekken terugkomen. Verder probeer ik een indruk te krijgen van hun normen en waarden en hoe stevig zij zijn door verschillende situaties te schetsen en te discussiëren over hoe daarmee om te gaan. Bij mij gaat een alarmbel rinkelen als iemand zegt “mijn klant zegt vaak af; wat moet je dan?”. Ik heb grote bewondering voor een coach die mij zegt dat hij geen bijdrage kan leveren.



### ***Hoe duidelijk kan je stellen dat het alleen om vaardigheden gaat?***

Zwart-wit vind ik dat de coaching alleen mag gaan om de vraag “how do we make you a better performer?”. Er moet bewust een grens worden getrokken in hoe ver men gaat in de psychoanalyse. Het is begrijpelijk dat deze scheidslijn moeilijk te trekken is. Denk maar eens aan de vraag waarom iemand het moeilijk vindt om "nee" te zeggen. Dat kan behoorlijk diep liggen. Wij vinden het belangrijk om twee principes te handhaven:

- de coach mag alleen zo ver gaan als zijn cliënt goed vindt: dus dat bewust en expliciet vragen;
- de coaching moet een directe link blijven houden met jouw werkprestatie en de vaardigheden die je daarvoor moet inzetten.

### ***Welke ruimte is er voor vrouwen binnen BCG?***

In Nederland hebben wij nog geen vrouwelijke partners. Dat vind ik ontzettend jammer. Degenen die aan het voorportaal van de maatschap stonden waarmee ik heb gesproken, gingen primair weg vanwege de werk-leven balans. Ik ben er van overtuigd dat dit gaat veranderen, omdat wij beter in staat zullen zijn de werk-leven balans en de portfolio van competenties van ons talent te managen. Daarnaast spelen binnen BCG een groot aantal specifieke initiatieven om meer vrouwelijk talent in de hogere functies aan te trekken en te behouden.



*Karel Noordzy was tot begin 2006 voorzitter van de Hoofddirectie van het PGGM Pensioenfonds. Voordien was hij President-Directeur a.i. van de NS, Algemeen Voorzitter van Transport en Logistiek Nederland (TLN), Directeur van de Luchthaven Schiphol en Consultant bij McKinsey & Co. Hij bekleedde en bekleedt talloze nevenfuncties. Gedurende de laatste 9 jaar was hij Prins Carnaval van Oeteldonk (’s-Hertogenbosch).*

*Karel Noordzy is civiel ingenieur (Delft) en behaalde een MBA bij INSEAD te Fontainebleau. Hij heeft een intensieve opleiding als personal coach gevolgd en is af en toe ook als zodanig werkzaam.*

## Interview met Karel Noordzy

- Iedere leider heeft een ‘hofnar’ nodig
- Het gebruik maken van een personal coach, een dagelijkse meditatie, een periodieke sabbatical, vind ik net zo normaal voor je functioneren, als het goed onderhouden van je auto; het is gewoon een kwestie van mentaal en spiritueel doorsmeren en olie verversen
- Besluiten en besluitvormingsprocessen moeten niet alleen goed zijn, maar moeten ook goed voelen
- Het is zo belangrijk voor mensen om met zichzelf in het reine te zijn

### *Wat is je ervaring met coaching?*

Ik ben ervan overtuigd dat iedere leider een hofnar nodig heeft, iemand die hem een eerlijke spiegel voorhoudt en zorgt dat hij zichzelf niet al te serieus neemt. Iedere leider heeft immers onbedoeld, en vaak ook ongemerkt, jaknikkers om zich heen, die hem of haar onvoldoende tegenspel (durven te) geven. Met een hofnar kunnen alle onderwerpen aan de orde komen, zowel zakelijk als zeer persoonlijk. En dat alles met groot respect en in strikte vertrouwelijkheid. Zeker in de macho cultuur die ons zakenleven kenmerkt, heb je behoefte aan een te vertrouwen, onafhankelijke sparring partner. Dat wil zeggen: iemand die *checks and balances* bijhoudt voor jezelf, je leiderschap en voor wat je doet.

Op een gegeven moment in mijn loopbaan kreeg ik behoefte aan zo'n sparring partner. Als Delftenaar en left-brainer begreep ik soms niet waarom bepaalde dingen wel, maar andere dingen nu net niet liepen. Mijn ratio schoot daarbij kennelijk te kort. Mijn goede vriend Frits Philips jr. heeft mij toen een keer op een interessante cursus gewezen, waarin je naast je ratio ook gebruik moest

maken van je gevoel: de INW, de Inner Negotiation Workshop van MMS (Management Motivation Services). Daar werden mij heldere spiegels voorgehouden en daardoor ben ik meer een *human being* geworden, een mens met linker én rechter hersenhelft, in plaats van alleen maar een *human thinking*, of een *human doing*. Besluiten en besluitvormingsprocessen moeten namelijk niet alleen goed zijn, maar moeten ook goed voelen.

Ik ben sterk overtuigd van het belang van ‘*fair process*’. In de moderne maatschappij dient niet alleen recht te worden gedaan aan de legitieme belangen van burgers, maar meer nog gaat het om de herkenning en erkenning van de ervaring en het vakmanschap van direct betrokkenen. Mensen blijken vaak best te kunnen leven met een voor hen niet gunstige beslissing, mits ze tevoren maar serieus genomen worden en er goed naar hun beweegredenen en hun argumenten geluisterd is. Als dat wordt nagelaten voelt men zich ontevreden en ‘niet gezien’, zelfs al valt de beslissing voor hen uiteindelijk gunstig uit. Bij leiderschap betekent ‘*fair process*’ dus dat je veel moet luisteren naar je medewerkers en veel meer op de emotie moet afstemmen. Alleen al vragen hoe het gaat, is goed. Mits de belangstelling echt, authentiek is; anders valt de vragensteller direct door de mand. ‘*Fair process*’ betekent echter geenszins dat je altijd moet doen wat men wil; maar wel dat je – na geluisterd en gewogen te hebben – uitlegt waarom je hebt besloten zoals je hebt besloten.

### ***Wat is voor jou het profiel van een goede coach?***

Het grote verschil tussen een adviseur en een personal coach is dat de adviseur de inhoudelijke deskundige is: “Als ik jou was zou ik dit doen” (de goede architect of belastingconsulent). Een goede coach helpt je bij het vinden van het antwoord dat je eigenlijk zelf al in je hebt. Denk aan een vroedvrouw bij de bevalling. Een coach, in mijn begrip ervan, hoeft dus niet de ‘oplossing’ te weten. Meestal is de oplossing waarmee de cliënt zelf aan komt zetten, veel waardevoller dan het welgemeend ‘advies’ van de deskundige. Dit, omdat zo’n advies vaak (nog) niet echt bij de cliënt doorleefd is en meestal alleen

maar een beroep doet op de ratio. Hier geldt met recht het adagium: een oplossing die *not invented here* is, beklift niet in het hart van de betrokkene, hoe logisch en juist de aangedragen oplossing ook mag lijken. Elke goede coach laat je in jouw waarde en is er helemaal voor jou. Een goede coach staat niet klaar met een waardeoordeel, of een vooroordeel, laat staan een 'veroordeel'. Hij of zij dient dus eigenlijk af te leren om als analyticus te werk te gaan en te proberen zelf een oplossing te formuleren. Een goede coach dient invoelend te zijn en je bij de les te houden. Om een goede coach te zijn is het, vreemd genoeg, niet echt belangrijk om ervaring te hebben in het specifieke vakgebied van je cliënt. Goed en met empathie vragen is veel essentieeler. Vak- of jobdeskundigheid kan wel handig zijn bij cold calls, om binnen te komen bij een nieuwe klant, maar is in mijn ogen slechts een bijkomend marketing voordeel. Ik heb zeer goede coaches zien optreden en werkelijke doorbraken zien bereiken, die niets afwisten van het werkgebied van hun cliënt. Het onderscheid tussen een goede mannelijke of vrouwelijke coach is in dit verband ook minder relevant dan menigeen denkt. De gepensioneerde manager-met-een-ruime-ervaring is dus niet per definitie een goede coach. Coach zijn is namelijk een apart vak en vergt een gedegen opleiding.

### ***Wat vind je van een confronterende coach?***

Soms moet een coach beide dingen in zich hebben, de bevestigende en de confronterende rol. Die combinatie kan nodig zijn voor het zetten van de juiste stappen in het proces. Een coach moet wel opletten wanneer hij zijn adviseurspet opzet. Maar een confronterende coach kan nodig en goed zijn, mits de onderlinge relatie maar volstrekt eerlijk, vertrouwelijk en open is. Een coach moet onafhankelijk zijn als een hofnar en integer als een schatbewaarder.

### ***Wat drijft jou als facilitator bij coach- of leiderschapstraining?***

Ik ben er in de loop van de tijd steeds meer achter gekomen dat 'attitude' uiteindelijk belangrijker is dan 'aptitude'. Daarom vind ik het zo belangrijk dat mensen met zichzelf in het reine zijn. Als mensen

beter in hun vel zitten, functioneren ze beter t.o.v. anderen. In het christelijke geloof geldt niet voor niets het gebod: heb je naaste lief als jezelf. Pas als je jezelf aanvaardt kan je goed zijn voor de ander.

### ***Hoe heb je daaraan inhoud gegeven als leider?***

Ik vind zelf dat ik nog steeds aan het bijleren ben, en dat zal mijn hele leven doorgaan, denk ik. Dus per definitie ben ik geneigd om te antwoorden dat ik dat nog te weinig doe. In ieder geval is het zo dat ik in dat verband bijvoorbeeld altijd grote aandacht en belangstelling heb gehad voor management development (MD). Het is één van de middelen om angst in de organisatie te laten verdwijnen. In MD zou je namelijk niet alleen moeten kijken naar de ‘technische’ vaardigheden en competenties van medewerkers, maar ook naar hun persoonlijke ontwikkeling en vermogen tot samenwerken. MD dient te functioneren als ondersteuning voor de medewerkers om hun werk met meer plezier en innerlijke vrijheid te doen. Medewerkers van het 2e en 3e echelon moeten leren dat hun geluk niet afhangt van een (externe) omstandigheid of van hun chef, maar dat ze er zelf verantwoordelijk voor zijn. Ze leren beseffen dat ze altijd een eigen vrije keuze hebben, hoe vreemd hun omstandigheid of hun baas ook moge zijn of doen. Wanneer het onverhoopt niet goed gaat, kan een coach zeker helpen een innerlijke verandering te bewerkstelligen. Maar hij of zij kan alleen effectief zijn indien er bij de betrokkene de werkelijke wil daartoe bestaat. Daarbij denk ik telkens weer aan het gezegde dat luidt: “Werkelijke verandering vindt pas plaats, als de onvrede met het heden groter is dan de angst en onzekerheid voor de toekomst”.

### ***Wat is je ervaring met 360 graden beoordeling?***

Ik vind 360 graden beoordeling een goede methode om openheid te creëren en een constructieve discussie met elkaar aan te gaan. Maar de baas moet het zelf óók doen! Slechts “goed voorbeeld doet goed volgen!” Natuurlijk lijkt dat in eerste instantie oncomfortabel, maar de baas moet maar bedenken, dat elke eventuele ‘kritiek’ van een

medewerker of een collega altijd bedoeld is ter verbetering. Bovendien: meestal kent iedereen wel de eigenaardigheden van de ander, maar tot aan de 360 graden exercitie is de betrokken persoon vaak de enige die dat van zichzelf nog niet ziet. Openheid en kwetsbaarheid blijkt daarna 'sterk', en sterk motiverend te werken.

### ***Heb je ervaring met organisaties die emotioneel goed functioneren?***

Ik ga geen namen noemen, maar kijk eens naar [www.greatplacetowork.nl](http://www.greatplacetowork.nl). Het is niet alleen leuk en inspirerend als je merkt dat mensen enthousiast, doortastend, creatief en klantvriendelijk zijn; het is ook nog eens essentieel: uit een Duits Gallup onderzoek van een paar jaar geleden bleek dat maar 15% van de Duitse werknemers met plezier naar hun werk ging. De overige 85% in meer of mindere mate dus niet. En daardoor ontstaan fouten, vergissingen, omissies en vertragingen. Gallup rekende uit dat de verborgen kosten als gevolg daarvan aanzienlijk waren: zo'n € 220 miljard per jaar (!). Dat was vergelijkbaar met de totale jaarbegroting van de Duitse Bondsrepubliek (€ 245 miljard).

### ***Ben jij steeds met plezier naar je werk gegaan?***

Gelukkig meestentijds wel, maar zeker niet altijd. Ik kwam erachter dat ik af en toe doodmoe werd van meer geven dan ik had. Als je te veel geeft raak je leeg. Ik heb steeds beter geleerd om mijn eigen persoonlijke hygiëne te bewaken, alhoewel ik nog lang niet uitgeleerd ben! Als je balans hebt in je persoonlijke hygiëne zijn opofferingen ook mogelijk. Daarom moet je tijd besteden om jezelf weer op te laden: een uur stilte, een uur in het bos wandelen. En dan meer jezelf zijn: leren te aanvaarden wie ik ben en wat bij mij hoort, en wat per se niet. Als je enthousiast bent, is het ook leuk om op zaterdag naar de receptie van een medewerker te gaan. Zo niet, dan wordt die middag een energie-verslindende opoffering.

### ***Hoe ga je er mee om wanneer zaken op het werk niet goed lopen?***

Mijn van jongs af aangeleerde reactie is dat ik het mij aantrek: ik ben de verantwoordelijke, ik moet het oplossen. Maar je moet het gevoel kwijt leren raken dat alles door jouzelf moet worden opgelost. Delegeren en loslaten, ook onder druk, is een grote uitdaging. Daarmee empower je je eigen mensen ook veel meer.

### ***Wat is het verschil tussen coachend leiden en een coaching relatie?***

Dat verschilt zeker, omdat in de coaching relatie de coach er helemaal voor jou is en onafhankelijk is. Hij hoeft niets van jou en jij hoeft niets van hem, alleen de empathische spiegel. En hoe coachend ik als leider ook ben: een medewerker kijkt onbewust toch meestal naar mij in een relatie van enige afhankelijkheid. Ik vind het van groot belang dat ook jongeren een coach hebben. Vroeger kreeg men zijn innerlijke zekerheid van buiten, van externe factoren; nu niet meer. Die innerlijke zekerheid moet men in deze extern zo snel veranderende tijd zelf verwerven en een goede coach kan daarbij uitstekend helpen. Het gebruik maken van een personal coach, een dagelijkse meditatie, een periodieke sabbatical, vind ik net zo normaal voor je functioneren, als het goed onderhouden van je auto; het is gewoon een kwestie van mentaal en spiritueel doorsmeren en olie verversen.

### ***Kan je iets zeggen over je leiderschapsstijl in de verschillende fases van je werkzame leven?***

Toen ik 30 was, was ik sterk georiënteerd op de inhoud;

Toen ik 40 was, was mijn drive meer strategisch gericht;

Vanaf mijn 50ste begon ik mij veel meer te interesseren voor aspecten van uitvoering, cultuurverandering en de processen die daarbij horen;

Nu ik net 60 ben, probeer ik meer los te laten, juist om daarmee meer te inspireren.





"VOOR ONS HOEFT U NIET ZO  
BELACHELYK HARD TE WERKEN."



*Caroline Princen is sinds 2005 algemeen directeur van Nedstaal N.V., een productiebedrijf waar hoogwaardige kwaliteiten staal, vooral voor de export, worden geproduceerd. Daarvoor was zij vanaf 1992 partner bij YDL Management consultants, een nationaal en internationaal opererend organisatie adviesbureau. Van 2001-2004 was zij daar Managing Partner, met als specialisatie het begeleiden van directie en management bij grootschalige veranderingsprocessen. Caroline Princen studeerde organisatiepsychologie en volgde het Executive Management Program bij IMD in Lausanne.*

## Interview met Caroline Princen

- Met behulp van coaching kom je op andere gedachten en neemt het tempo van besluitvorming toe
- Coaching geeft je extra moed en lef om zaken aan te pakken
- Een coach is een professional wiens enige belang jouw ontwikkeling is

### *Wat zijn je ervaringen met coaching als cliënt?*

Die ervaringen zijn in eerste instantie open deuren, zoals het stilstaan bij belangrijke beslissingen, de mogelijkheid van reflectie en het beter doordenken van mogelijke scenario's. Wanneer je over diezelfde zaken in je eentje nadenkt cirkel je nogal eens om de zaken heen, doordenk je zich steeds herhalende scenario's. Met behulp van coaching kom je op andere gedachten en neemt het tempo van besluitvorming toe. Ook kom je op die manier gemakkelijker bij gevoelens, op zaken waar je alleen niet zo makkelijk bij komt of vat op krijgt. Kortom die zaken die anders 'onder tafel blijven hangen'. Behalve versnelling van je gedachten en besluitvorming geeft coaching je extra moed en lef om die zaken aan te pakken, waarover je je onzeker voelt of waarbij je geremd bent, dan wel waarmee je aan een plafond zit. Je wilt ook de volgende stappen zetten, de dingen doen waarover je met je coach gesproken hebt en het brengt je dus op een volgend niveau in je proces.

### *Wat is het voordeel van het werken met een executive coach tegenover het bespreken van deze zaken met vrienden of collega's?*

Het verschil is dat een coach een professional is wiens enige belang jouw belang, jouw ontwikkeling is. Een goede coach beheerst een ambacht en is integer in zijn mee- of tegendenken. Bovendien is het een voorrecht en luxe wanneer iemand geconcentreerd naar jou

luistert en vragen stelt. Doordat de coach dat doet is ook de cliënt meer professioneel, is opener en laat meer van zichzelf zien. Dat is de kern van het contract cliënt-coach.

***Kun je iets vertellen over je ervaring met coaching in de verschillende fasen van je professionele leven?***

Voorheen was ik zelf werkzaam als consultant en coach totdat ik begon na te denken over een nieuwe richting in mijn beroepsleven. Dit had er o.a. mee te maken dat je klanten groeien en je zelf met hen meegroeit en op die manier wordt geconfronteerd met nieuwe vragen.

Het was buitengewoon plezierig met een coach te kunnen spreken in het vroege stadium van nadenken over verandering van beroepsrichting. Na mijn periode van advisering wilde ik een beroep waarbij ik zelf kon beslissen en verantwoordelijkheid nemen. Een typisch voorbeeld van een belangrijke persoonlijke keuze, waarbij je je mogelijke keuzes wilt testen, wilt bespreken hoe je zo'n stap moet aanpakken en hoe om te gaan met de gevolgen van je keuze voor anderen zoals medewerkers en levenspartner. En dan vragen zoals: "Hoe kom ik op zo'n positie?, wat is de logica van zo'n stap? en hoe verwoord ik dit?". Het nadenken over deze vragen is een eenzaam proces. Zeker in het begin is dat zeer vertrouwelijk en wil en kan je deze overwegingen niet delen met anderen. Een coach kan in zo'n proces ook zeer bemoedigend zijn.

***Wat zijn belangrijke punten in je eigen leiderschapsontwikkeling en kan coaching daarbij een rol spelen?***

Nedstaal heeft een geschiedenis van overleven. Toen ik hier bijna twee jaar geleden aantrad moest er een paradigma shift plaats vinden. De gedachte dat het op den duur toch wel weer niet goed zou gaan moest worden omgebogen in een gevoel van urgentie, ook wanneer het goed gaat. De ambitie moest worden aangescherpt. Er was hier jaren om begrijpelijke redenen weinig geïnvesteerd.

In ons managementteam hebben wij een gedegen sterkte-zwakke analyse gemaakt en weten we wat de prioriteiten zijn. Nu moeten wij ons ook als team verder ontwikkelen en daarbij behoren gezamenlijke visie ontwikkeling en individuele ontwikkelingstrajecten, waarbij een belangrijke rol is weggelegd voor team training en coaching.

In mijn eigen leiderschapsontwikkeling wil ik nog duidelijker worden ten aanzien van de verwachtingen die ik van mijn medewerkers en MT-leden heb. Ik wil met minder woorden meer zeggen en mensen aanspreken op hun verantwoordelijkheden. Tegelijkertijd moet de hiërarchische cultuur hier verdwijnen en moeten mensen niet angstig of defensief zijn. Veel medewerkers hier zijn vak-volwassen maar nog niet management-volwassen. Als ieder mens wil ik graag aardig gevonden worden en heb ik behoefte aan empathie en humor. Maar ik moet ook directiever kunnen zijn. Destijds durfde ik dat niet.

***Je spreekt hier dus over de ontwikkeling van een repertoire aan leiderschapsstijlen. Kan coaching daar ook bij helpen?***

Inderdaad, je moet kunnen beschikken over een diversiteit aan stijlen, afhankelijk van de persoon en de situatie. Het kernwoord van onze strategie is diversiteit. Dat geldt dus ook voor mij. Ik vind het boeiend daaraan verder te werken. Het betekent ook dat ik mijn gesprekken en vergaderingen beter moet voorbereiden; dan gaat het beter.

Ik ben hier bij mijn komst heel welwillend geaccepteerd. Men kende mij voorheen als consultant. Als algemeen directeur was ik zelf ook het symbool van de noodzakelijke verandering. Na de periode van eerste kennismaking heb ik wel een periode gekend van buffelen. Mensen in het bedrijf moesten zich serieus afvragen of ze samen met mij verder durfden bouwen aan de toekomst van Nedstaal, dat is spannend met een volstrekt nieuwe -onervaren- directeur. In die periode ontstonden ook wel wat conflicten, maar daar zijn wij goed uit gekomen.

Ik had ook vragen zoals “ben ik wel een goed strateeg?” Ik ontdek dat ik daar nu de grootste lol in heb en daar ook toegevoegde waarde kan leveren. We hebben ook echt wat bereikt in resultaten, openen van nieuwe markten en andere wezenlijke dingen. We zien nu ook scherper hoe wij verder moeten gaan. Dat is voor iedereen duidelijker, ook voor mijzelf. Ik durf nu ook kwetsbaarder te zijn dan in het eerste jaar. Zo langzamerhand wordt dus ook zichtbaarder wat mijn collega’s wel en niet van mij kunnen verwachten. Doorgaans zijn dat niet de kleine details.

***Is er een verschil tussen coachend leiderschap en de rol van een externe coach?***

De overeenkomst is dat je jezelf inbrengt. Jij bent het materiaal en het gaat erom dat je bij je mensen iets raakt en dat ze zich als mens ontwikkelen. Het is niet vrijblijvend, het gaat hier niet over vaardigheden, het gaat over jezelf. Dat is erg leuk om te doen.

Maar coachend leiderschap is toch heel anders dan het werken met een externe coach. Soms ben ik moe of heb andere gevoelens over mijn werk. Dan ben ik geen coachend leider. Daarentegen moet een coach zich altijd zeer bewust zijn van zijn eigen situatie en gevoelens.

***Wat vind je van de combinatie van programma’s voor leiderschapsontwikkeling en coaching?***

Ja, dat vind ik een goede benadering. Dat is erg intensief. Door de coaching vertaal je wat je leert naar je eigen context, naar je eigen leven. Daarom werkt het absoluut versterkend. Je ziet overigens wel dat het resultaat zich primair manifesteert in de persoonlijke ontwikkeling en minder direct in de organisatie. Dat kan er toe leiden dat mensen, ook goed functionerende mensen, er uit stappen. Dat is wel een dilemma.

Onze hele organisatie is er inmiddels wel van overtuigd dat de bottleneck de mens is. Daarin is de afgelopen jaren te weinig geïn-

vesteerd. Er zijn hier de komende tijd veel mensen die na 40 jaar diensttijd vertrekken. Dan vertrekt er ook veel ervaring. Wij ontwikkelen nu een interne opleiding, die niet alleen vakinhoudelijk is. Het is nu veel duidelijker dat het managementteam daarbij het voorbeeld moet geven.

***Hoe is het om als vrouw leiding te geven aan een onderneming waarin vooral mannen werken?***

Dat is voor mij niet zo'n issue. Ik heb daar niet veel mee. Er zijn andere zaken waardoor je je soms wel eenzaam voelt, zoals de cultuur van de streek, je titel, de humor die anders is. Maar wanneer het vrouw zijn voor jou geen issue is, dan is het voor de omgeving ook minder een issue.

***Wat zijn voor jou de selectiecriteria voor een coach?***

Een coach moet stevig zijn, moet zich niet opzij laten schuiven. Moet er echt zijn.

Een coach moet ook liefdevol zijn, scherp en wijs. Hij moet moeilijke vragen kunnen stellen en een omgeving scheppen die veilig is. De coach is verantwoordelijk voor de setting. Een coach moet mensen-ervaring hebben. Je moet elkaar verstaan. Een coach hoeft niet noodzakelijkerwijs context-ervaring te hebben. In mijn huidige situatie is ook een belangrijk criterium voor een coach ervaring met leiderschap en met de situatie van betrekkelijke eenzaamheid, die het dragen van eindverantwoordelijkheid met zich mee brengt.



*Erik van de Loo is psychoanalyticus en management en organisatie deskundige. Hij is adjunct clinical professor of management aan INSEAD (Fontainebleau) en, in 2000, oprichter en partner van adviesbureau Phyleon te Den Haag. Inmiddels is Phyleon uitgegroeid tot een organisatie die kwalitatief hoogwaardige diensten op het gebied van leiderschap en coaching verleent aan leidende organisaties in Europa. Erik van de Loo studeerde cum laude af in de klinische psychologie in Nijmegen. Hij promoveerde in Leiden en werkte voorheen als klinisch psycholoog bij de Koninklijke Landmacht en aan de Universiteit van Leiden.*



## **Dilemma's in coaching:**

Erik van de Loo in gesprek met ABC coaches <sup>6</sup>

- **de spanning tussen de performance van de onderneming en de ontwikkeling van de cliënt**
- **top-down en horizontaal leiderschap**
- **doelstelling van de cliënt en het belang van de onderneming**

### ***Wat heeft jullie als groep bij elkaar gebracht?***

Om te beginnen heeft de coach opleiding, die wij gevolgd hebben en die voor ons een soort waterscheiding in ons leven is geweest, een grote verwantschap gebracht. Wij ondervinden de persoonlijke groei die toen plaatsvond als een bindende kracht en gaandeweg blijkt dat wij buitengewoon complementair zijn. Een coaching praktijk in je eentje opzetten is lastig en met elkaar doorbreken we het alleen opereren. De samenwerking versterkt de slagkracht in onze eigen acquisities en we delen de kosten. De professionele uitwisseling, en de intervisie die daaruit voortkomt, is van groot belang, ook voor het handhaven van de kwaliteit van ons handelen.

### ***Wat is jullie uithangbord naar de markt?***

Ja, wat zet je op dat bord? Hier woont een goede coach? De kwaliteit van de coaching is natuurlijk belangrijk voor de cliënt, maar daarin onderscheiden wij ons niet van andere goede coaches.

***Bij het kiezen van de coach gaat het niet zozeer om de visie die er achter zit maar om de vent of vrouw. Kun je waarmaken dat***

<sup>6</sup> Weerslag van twee gesprekken met Ben van Baaren, Marius Frank, Peter Idenburg en Rob Mommers

***mensen in transitie, in een persoonlijk groeiproces of in een specifieke context bij jullie aan het juiste adres zijn?***

De persoonlijke relatie geeft de doorslag. Maar de cliënt vindt bij ons in elk geval mensen die reflectie op waarde hebben leren schatten en een beduidende persoonlijke groei hebben doorgemaakt.

***Dus halen jullie coaching uit de kast voor reflectie bij transitie, voor verdieping, als klankbord, ter validatie, als uitdaging, al de zaken rondom verandering op persoonlijk en professioneel vlak. Ik zie dat jullie op ontwikkeling, reflectie en verdieping gericht zijn en dat heeft natuurlijk ook een hoge praktische waarde. Als iemand zich bij jullie aanmeldt, wat gebeurt er dan eigenlijk?***

Wij bieden en creëren een ruimte waarin wij mensen uitnodigen om samen met ons afstand te nemen en na te denken. Wij voeden en stimuleren het serieus nemen van gevoelens, van het stellen van vragen, van diep luisteren, van het zoeken naar de perspectieven en het vinden van oplossingen. Wij kennen de businesswereld en coachen ook vanuit die invalshoek.

***Ik denk aan het onderscheid in drie categorieën van coaching. De eerste is de coaching die is gericht op vaardigheden en specifieke competenties, zoals feedback geven of luisteren. De tweede categorie gaat over performance. Iemand komt bij je en zegt: ik wil graag beter worden in of ondersteuning bij het managen van deze fusie of van deze verandering. En de derde categorie is ontwikkelingsgericht, waarbij het over jezelf gaat. Als ik deze drie categorieën voorleg, op welk belletje kan ik bij jullie drukken?***

Onze ervaring is dat het soms begint met performance coaching, maar al heel snel komen we in ontwikkelingsgericht coachen en op vragen over het zicht dat mensen op zichzelf hebben. En zicht op de relatie met anderen. En de complexiteit die daarin zit, waar ze tegenaan lopen, waar ze geen greep op kunnen krijgen. We proberen hen te laten uitvinden wat hun authentieke zelf is.

*Dan heb ik nog een vraag: zijn jullie in de reflectieve ruimte ook nog prescriptief? Er is een coach die zegt: "als je bij mij binnenkomt, dan ben ik degene die weet hoe coaching gaat, dan weet ik beter hoe jij moet veranderen. Jij komt hier omdat je een probleem hebt en ik ben de expert in transitie en bovendien nog ervaren in business. Jij weet meer over jezelf, maar ik weet meer over de dynamiek van verandering."*

Wat is het voordeel om het zo te markeren?

*Het is in ieder geval eerlijk, want dan weet je als cliënt in wat voor model je stapt. Het is niet mijn model en ik denk ook niet jullie model, maar mensen die hulpeloos of zoekend zijn die zijn voor een deel op zoek naar de generaal die vertelt nu moet je gewoon rechtsaf. Transitie roept ook angst en verwarring op, daarvoor ga ik naar een coach en als die coach nou ook zegt: lever je nu maar aan mij over dan komt het goed. Dus dat kan een leuk feestje worden.*

Dat staat haaks op wat wij geleerd hebben en doen. Wij gaan niet zeggen dat wij de experts zijn. We nemen niet het probleem over en we zijn niet directief. Het hoofdpalet dat wij gebruiken is dat het antwoord bij de ander ligt. Dat is de fundamentele positie die wij kiezen in het dilemma van reflectief of prescriptief coachen.

*Ik breng coaching naar een conceptuele diepte in verbinding met leiderschap. Ik ga uit van twee basismodellen van leiderschap. Het ene is het verticale, waarbij de basisgedachte is dat leiderschap effectief is als de leider in staat is om anderen te laten doen wat hij of zij wil. Dat betekent mensen mobiliseren, en dan heb je visie nodig en mooie woorden die inspireren, maar de kern is anderen te laten doen wat jij hebt bedacht. Soms is dit model nodig, het is een aspect van leiderschap.*

*In het andere fundamentele model bevindt zich een aantal actoren in een context, in een veld, waarin zij bezig zijn met interpre-*

*teren waar zij eigenlijk zijn en wat zij moeten doen. De leider is de orkestrator van het proces om overeenstemming te creëren, waarnaar mensen met hun waarden en hun ethiek op zoek zijn. Hij zoekt of er een collectief hoogste goed gevonden kan worden waarin ieder zich kan vinden. De leider interpreteert hoe de mensen denken over de markt of over de organisatie of hoe het met ons, jou of mij of met het team gaat, hoe we er chocola van maken. Dat is een horizontale benadering waarbij je als leider principieel op zoek bent om anderen vrij te maken zo eerlijk mogelijk te zeggen wat ze vinden. De inzet is wat zij denken dat er aan de hand is en wat er zou moeten gebeuren. De leider kan daarbij helpen met weergeven, met raampjes openen en naar binnen en naar buiten te kijken, en om daar beter in te worden.*

Als je uitgaat van deze twee varianten van leiderschapsstijl dan zou de consequentie moeten zijn dat ons uithangbord zegt dat wij of *top-down* of *peer-to-peer* doen. Wij vinden aansluiting met het horizontale model, maar veel mensen stappen zo uit de verticale organisatie op ons af. Wij bieden rust en ruimte en reflectie aan. Wij coachen in het belang van de cliënt. Op een gegeven moment kan een conflict ontstaan tussen diens belang en dat van de organisatie, waarbij de cliënt de keuze maakt om weg te gaan. Dat is misschien op de korte termijn niet in het belang van de onderneming, maar het belang van de cliënt staat voor de coach voorop. Stel dat de opdrachtgever de algemeen directeur is en de cliënt een lid van de directie. De baas vertelt de coach dat deze man bij de onderneming moet blijven. Bij het intake gesprek met de cliënt blijkt dat het wel eens een heel andere kant op kan gaan. Dan kan de coaching pas beginnen als de algemeen directeur weet dat het ook anders kan lopen. Dan is het helder.

*De verticale organisatie wil dat je als coach een contract afsluit over prestaties en je doelen en dat in een voorgekookte taal. Deze organisatie wil dat je in je coaching tegelijkertijd de organisatie representeert als een realiteit met een eigen dynamiek en budgetcyclus en dat je daarin positie kiest. Ik kan mij voorstellen*

*dat jullie, omdat je het bedrijfsleven kent, daarvan weg durft te lopen. Dat is de mooie paradox: jullie kennen de budgetcyclus, dat heeft voor jullie geen mythische of magische bijklank en daardoor heb je de vrijheid en kan de ander er op vertrouwen dat jullie niet van de organisatie werkelijkheid weg fietsen op een manier die gevaarlijk is. Vertrouw maar op mij, volg mij, dat heeft weliswaar ook iets prescriptiefs, maar daardoor ontstaat de vrijheid om ons even niet met die werkelijkheid bezig te houden omdat de coach dat perspectief genoeg vertegenwoordigt. De cliënt kan dus ontspannen, die verantwoordelijkheid komt bij jullie te liggen.*

De cliënt komt uit een *top-down* model op ons af en wij begrijpen best dat er situationeel leiderschap is en dat er *multiple selves* zijn, dus dat soms verticaal geboden is, maar de cliënt komt in onze coaching in de horizontale omgeving terecht en wij voelen ons daar senang. We hoeven niet de wereld te verbeteren, maar wij hebben gewonde mensen gezien en hebben slecht-functionerende teams ervaren, en op die basis kiezen we voor het horizontale model.

*De top-down benadering ontwikkelt soms een gewelddadige dynamiek, daar stap je niet zo maar even uit en je kunt als coach dan niet zeggen: "je kunt het anders doen" en de druk er afhalen. Dat is niet reëel. Tegelijkertijd wil je ook niet een pleisterplakker zijn, die de gewonden oplapt en een factuurtje stuurt. Maar ik weet ook, en de top is zich daar onvoldoende van bewust, dat er een enorme behoefte is om als het ware even uit de arena te lopen, op verhaal te komen en te reflecteren. Ook om de afweging te maken: "overleef ik het om terug te gaan in de arena of niet?". Ik kan mij voorstellen dat je in die fases van transitie even geen keuze hebt, dat het hard en guur is, maar dan zie ik bijna als in de muziek een contrapunt, eigenlijk een tegenstem omdat je het spel zelf niet kunt beïnvloeden. Je moet dan even van de atletiekbaan, even naar de catacomben, uit het stadion om op verhaal te komen, en dan weer terug of niet.*

Wij kunnen dus als business coaches die realiteit van de business inbrengen, daarmee beschermen we de cliënt en kun je, o paradox, even inzoomen op wat het in die cliënt is dat hij zich zo moet verstoppen of zo krampachtig omgaat met die transitie of denkt dat hij het niet kan. Dan horen wij de HR-afdeling denken: “Hé, dat is interessant, die jongens van ABC lijken het te begrijpen en zien ook ons belang”. Je hebt een cliënt in een businesscontext, die zo zijn eigen wetten en wetmatigheden heeft. De cliënt komt eerst, maar het belang van de business telt ook.

*Ik denk dat jullie ook daarop kunnen kapitaliseren. Ik zou mij kunnen voorstellen dat jullie een reflectie maken naar de HR directeur als stakeholder in de coaching, over de thema's die jullie bij die onderneming zien, gebaseerd op meerdere coachings-ervaringen. Dan gaat het over werk-leven balans, transities, keuzes, gewond zijn. En omdat jullie ervaren zijn en de systemen kennen, kunnen jullie ook vertolkers zijn van dit soort overkoepelende thema's, en met jullie interpretaties terugkeren als reporters van verre oorden en verslag doen naar de HR-afdelingen. Dat is dan weer horizontaal en jullie zeggen: “Luister eens wat wij hier zien, waar staat dat voor, wat zegt dat over jullie verticale of te weinig horizontale model?” En als zij daar ontvankelijk voor zijn, kunnen zij met jullie een reflectieve ruimte hebben. Met meerdere coaches zit daar een feedbackloop in van leren, duiden en ontwikkelen. Als wij coaching aannemen dan willen wij zo'n gesprek als je meerdere coaches hebt en daarmee borg je coaching.*

Misschien moet de kop boven dit gesprek wel “dilemma's in coaching” zijn. Het is allemaal niet zo eenduidig, maar we bepalen in de omgang met die dilemma's wel onze positie, gebaseerd op onze eigen ervaringen.

*Ik ben heel benieuwd wat voor jullie uiteindelijk uit dit gesprek komt en wat jullie op je uithangbord laten zien, en wat voor praktijk jullie daar uit op zien rijzen.*

## **Associatie van Business Coaches, coaching in leiderschap**

Wij zijn managers, afkomstig uit het bedrijfsleven, die niet weglopen voor de organisatorische werkelijkheid, waarmee wij zelf ruime ervaring hebben opgedaan. Daardoor kunnen wij fungeren als een goed resonerend klankbord.

Wij werken zowel in opdracht van de manager als van de werkgever, of in een combinatie volgens af te spreken spelregels.

Onze coaching wordt gekenmerkt door:

- uitgebreide ervaring als manager en als leider; intensieve interviewresultaterend uit onze associatie; onze reflectie op het vak van coach;
- het feit dat wij zelf, ieder op eigen wijze, een proces van persoonlijke verandering en vernieuwing hebben doorgemaakt;
- de ambitie hebben bij te dragen aan het beter functioneren van teams. Wij kennen de kracht van groepscoaching, waarin het erom gaat dat de deelnemers van elkaar leren, en van teamcoaching, waarin het erom gaat de effectiviteit van het team te verbeteren;
- de overtuiging dat de toekomst is aan humaniserend leiderschap;
- betrokkenheid bij mensen, die door hun ervaringen met autoritair leiderschap of door slecht functionerende samenwerking of governance gewond raakten;
- het uitsluitend dienen van de belangen van de cliënt en diens succes.

Hoewel ieder van ons zijn eigen coachingstijl heeft, is een aantal elementen in onze aanpak gemeenschappelijk:

- onze bijdrage is gebaseerd op open vragen. Wij zijn geen trainers of psychologen;
- de cliënt is verantwoordelijk voor de keuzen die gemaakt worden;
- de coach is verantwoordelijk voor een hoog niveau van professionaliteit en integere begeleiding en houdt zich daarbij aan een gedragscode;
- de coach is verplicht tot geheimhouding;
- de coach respecteert de grenzen van zijn beroepsuitoefening en is persoonlijk verantwoordelijk voor zijn dienstverlening;
- de coach is bereid zich te verantwoorden en toetsbaar op te stellen.

## **Biografieën**

Alle vijf leden van de Associatie van Business Coaches hebben senior management posities vervuld in het internationale bedrijfsleven. Tevens hebben zij vrijwel allemaal kortere of langere tijd als expatriate in het buitenland gewerkt. In de tweede fase van hun werkzame leven hebben zij kennis gemaakt met executive coaching en de opleiding gevolgd van het MMS Institute. Inmiddels hebben zij uitgebreide coaching ervaring opgedaan, ook in het buitenland. Zij coachen allen in het Nederlands en Engels.

### **Ben van Baaren**

Ben van Baaren is na 34 jaar managementfuncties in Unilever actief in de ondernemingen van zijn beide zonen in Amsterdam, met zijn oudste zoon en schoondochter in Brasserie Pays-Bas en met zijn andere zoon in een combinatie van coaching en lichaamswerk, Body Awareness Coaching. Hij is aan de European Bank for Reconstruction and Development verbonden als senior advisor in projecten in de voormalige Sovjet-republieken. Sinds 2005 werkt hij als executive en personal coach en helpt managementteams zich te ontwikkelen door openheid en ruimte voor elkaar. Hij participeert als manager en facilitator in coach trainingen. Hij coacht ook in het Duits.

### **Marius Frank**

Marius Frank is professioneel actief als bestuursadviseur, leiderschapscoach en commissaris.

Nu hij 5 jaar zelfstandig is, blijkt het goed functioneren van mensen en teams steeds meer centraal komen te staan. Als adviseur gaat het hierbij om het vinden van de goede bestuurlijke en organisatorische inbedding voor de uitvoering van een geformuleerde strategie. Als coach in het helpen definiëren van de volgende stap. Zijn commissariaten zijn bij maatschappelijk relevante organisaties en ondernemingen. Hij coacht ook in het Frans.

Voordat hij in 2002 zijn eigen praktijk begon, heeft hij lijn- en staffuncties vervuld binnen Vopak, DSM, Horringa & de Koning (thans BCG, Amsterdam office) en Heineken.



## **Frans Gosses**

Frans Gosses is beroepsmatig vooral betrokken bij het verbeteren van 'Executive Performance'. In deze rol is hij met name actief op het gebied van coachen van managers en individuen die zich voor keuzes gesteld zien in hun (professionele) leven. Daarnaast is hij actief in senior assessment van Directies en Raden van Bestuur, bijvoorbeeld in situaties van fusies en overnames.

Tevens scout en begeleidt hij talenten in de VVD ten behoeve van hoge vertegenwoordigende en bestuurlijke posities.

Frans Gosses heeft uitgebreide ervaring in management- en professional services. Van 1975 tot 1987 is hij als Manager Human Resources verbonden geweest aan de Shell Groep. Van 1987 tot 2004 is hij werkzaam geweest als Partner in Executive Search firms, met name AT Kearney en Maes & Lunau. Hij is tevens geaffilieerd met Jonathan Warner.

## **Peter Idenburg**

Op basis van meer dan 35 jaar ervaring in het bedrijfsleven, bij de rijksoverheid en aan universiteiten, waarbij ruime ervaring op boordroom niveau, wil Peter Idenburg een bijdrage leveren aan het vruchtbaar functioneren van leiderschap. Sinds medio 2004 is hij gevestigd als executive coach. Hij richt zich primair op individuele coaching van managers in het bedrijfsleven, bij de overheid of in de non-profit sector, maar treedt ook op als teamcoach en in workshops over leiderschap en ondernemingsstrategie. In de afgelopen jaren heeft hij ruime ervaring met coaching opgebouwd in binnen- en buitenland. Zijn cliënten zijn topmanagers uit het internationale bedrijfsleven, maar ook jonge en beginnende managers. Ultimo 2006 rondde hij het INSEAD programma Consulting en Coaching for Change (CCC) af met het diploma in clinical organizational psychology.

**Rob Mommers**

Rob Mommers is sinds begin 2004 werkzaam als executive coach. Daarvoor heeft hij bijna 33 jaar in human resources- en management functies bij ABNAMRO gewerkt. Hij coacht vooral managers op middle en senior niveau in het bedrijfsleven. Daarnaast begeleidt hij groepen die de effectiviteit van hun functioneren als team willen versterken. Hij is aan enkele Leadership Development Programma's verbonden, waarin hij deelnemers coacht.

Hij is altijd vooral geïnteresseerd geweest in de menselijke kant van organisaties en vindt zijn inspiratie in de ontwikkeling van mensen. Hij wil een bijdrage leveren aan mensgericht en authentiek leiderschap in organisaties.

Voor verdere informatie over de Associatie van Business Coaches, zie: [www.leadershipcoach.nl](http://www.leadershipcoach.nl)