

In de praktijk

Executive coach wijst CEO de weg naar leiderschap

| Training combineert bedrijfskennis met gedragstechnieken | Coach stuurt topman naar inzichten

ERIKA RACQUET

Het kan eenzaam zijn aan de top. Een huizenhoog cliché, maar wie er staat, bevestigt dat er veel waarheid in zit. Net van de man of vrouw aan de top wordt de visie en het leiderschap van een goede kapitein verwacht, en net daar is het soms in het ijl tasten.

Een relatief nieuwe beroepsgroep speelt in op die leegte: executive coaches. 'Mensen met witte haren, of nauwelijks nog haren', lacht Jo Sanders. De voormalige partner van Ernst & Young richt zich in de laatste fase van zijn carrière op die niche van het coachen in een bedrijfscontext. Hij is zich daarin gaan bekwaamen bij voortrekker Manfred Kets de Vries aan de businessschool Insead in Parijs. 'In mijn loopbaan heb ik veel bedrijven en overheidsdiensten bijgestaan met het verduidelijken van hun strategie en het aanpassen van hun organisatie. Het viel me op dat vaak de derde component afwezig is: het leiderschap om die verandering van strategie in de organisatie te leiden.'

GEDRAGSTECHNIEKEN

Het is de opdracht van een executive coach om de topmanager te helpen een effectievere leiderschapstijl te ontwikkelen, waardoor zowel zijn of haar prestaties als voldoening verbeteren, en de organisatie daar de vruchten van draagt. Een leider die mensen kan motiveren, verandering kan teweegbrengen, beter omgaat met conflicten. Daartoe past de coach uiteenlopende gedragstechnieken en -methodes toe. 'Je karakter kan je nauwelijks veranderen', zegt Sanders, 'maar je gedrag wel. Een belangrijke stap daarin is stil te staan bij het effect van je emoties op je gedrag.'

Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Veel toplui ervaren emoties als gevaarlijke dozen van Pandora die je beter niet opentrekt. Of wie er al niet bang van is, gaat zijn gevoelens toch niet op tafel gooien bij een eerste gesprek. 'Het staat buiten kijf dat wat je zegt tegen de execu-



Jo Sanders: 'Een consultant moet advies geven voor een specifiek probleem, een executive coach moet op zijn tong bijten om geen advies te geven.'

tive coach de kamer niet verlaat', zegt Sanders. 'Maar die afspraak volstaat niet. Het komt erop aan een vertrouwensrelatie op te bouwen. Daar komt die bedrijfservaring van pas: door iemand vooruit te helpen op het niveau van de 'facts & figures' en te laten merken dat je kan meedenken op zijn of haar niveau, groeit het vertrouwen. Je moet op dezelfde golflengte zitten.' Een duidelijk verschil met een psycholoog die de gevoelens helpt uit te spitten, maar de bedrijfsstrategische kant aan anderen moet overlaten. Een verschil ook met de raad van bestuur die de strategische lijnen uitzet, maar het aan de CEO overlaat hoe die tot de uitvoering ervan komt. Mits een afspraak over geheimhouding

heeft het bestuur overigens zelden moeite met de komst van een executive coach, zegt Sanders.

CONFRONTEREND

'Hoe bepaalde gevoelens meespelen in iemands leiderschapstijl, is vaak geworteld in de opvoeding en de band met de ouders', merkt hij. 'Hoezeer je mensen vertrouwt bijvoorbeeld. Of hoezeer je enkel tevreden bent met een uitzonderlijke prestatie. Daarnaast graven is confronterend. Lang niet iedereen heeft een businesspartner of mentor die zulke confrontaties mag uitlokken. Het voordeel van een mentor uit dezelfde organisatie, is dat die de werking goed kent. Maar dat is tegelijk een nadeel: het is moeilijk los te komen van de 'politiek' die in elke organisatie speelt.'

Sommigen krijgen wel zicht op hun zwakke punten door een 360°-feedback, waarbij zowel medewerkers als klanten, bestuur-

ders en vrienden hun mening geven. 'Zodra ze merken dat er een kloof is tussen wat ze over zichzelf denken en wat anderen vinden, is de verleiding groot om meteen in actie te schieten. Velen komen er niet toe hun zelfbewustzijn te versterken. Als coach help je afstand te nemen en dieper te graven naar de oorzaak van die kloof.'

Sanders geeft toe nog af en toe hard op zijn tong te moeten bijten om niet in een adviserende rol te kruipen. 'Actief luisteren is de basis. Doen nadenken. De gecoachte moet zelf tot het inzicht komen.' Dat onderscheidt de coach van de consultant die voor een precies gedefinieerd probleem een oplossing aanbrengt, en die weinig rekening hoeft te houden met de emoties die dat aanwakkert.

LAATSTE TREDE

'Executive coaching kan vooral nuttig zijn voor mensen die de overstap maken van een hoge ma-

nagementfunctie naar die van CEO, de laatste trede van de ladder. Als manager kan je altijd nog te rade gaan bij de persoon die naast of boven je staat. Als executive valt de kring van ondersteuning voor beslissingen als het erop aan komt weg. Jij moet de strategische beslissingen nemen, veranderingen initiëren, zelfstartend zijn.'

'De nood aan coaching kan hoog zijn voor wie dan vastloopt in mythes', besluit Sanders. 'De mythe dat 'men' je wel wegwijs zal maken - de realiteit is dat er altijd angels zijn die je zelf moet ontdekken. De mythe dat je meteen een nieuwe richting uitzet - de realiteit is dat je je niet mag laten verleiden tot onmiddellijke actie. Het idee ook dat je op een nieuwe positie gewoon moet beginnen met wat je al kent, en vervolgens het nieuwe kan leren - bij de stap van manager naar CEO is 80 procent van wat je doet nieuw!'

Door je bedrijfskennis groeit het vertrouwen.

JO SANDERS,
executive coach