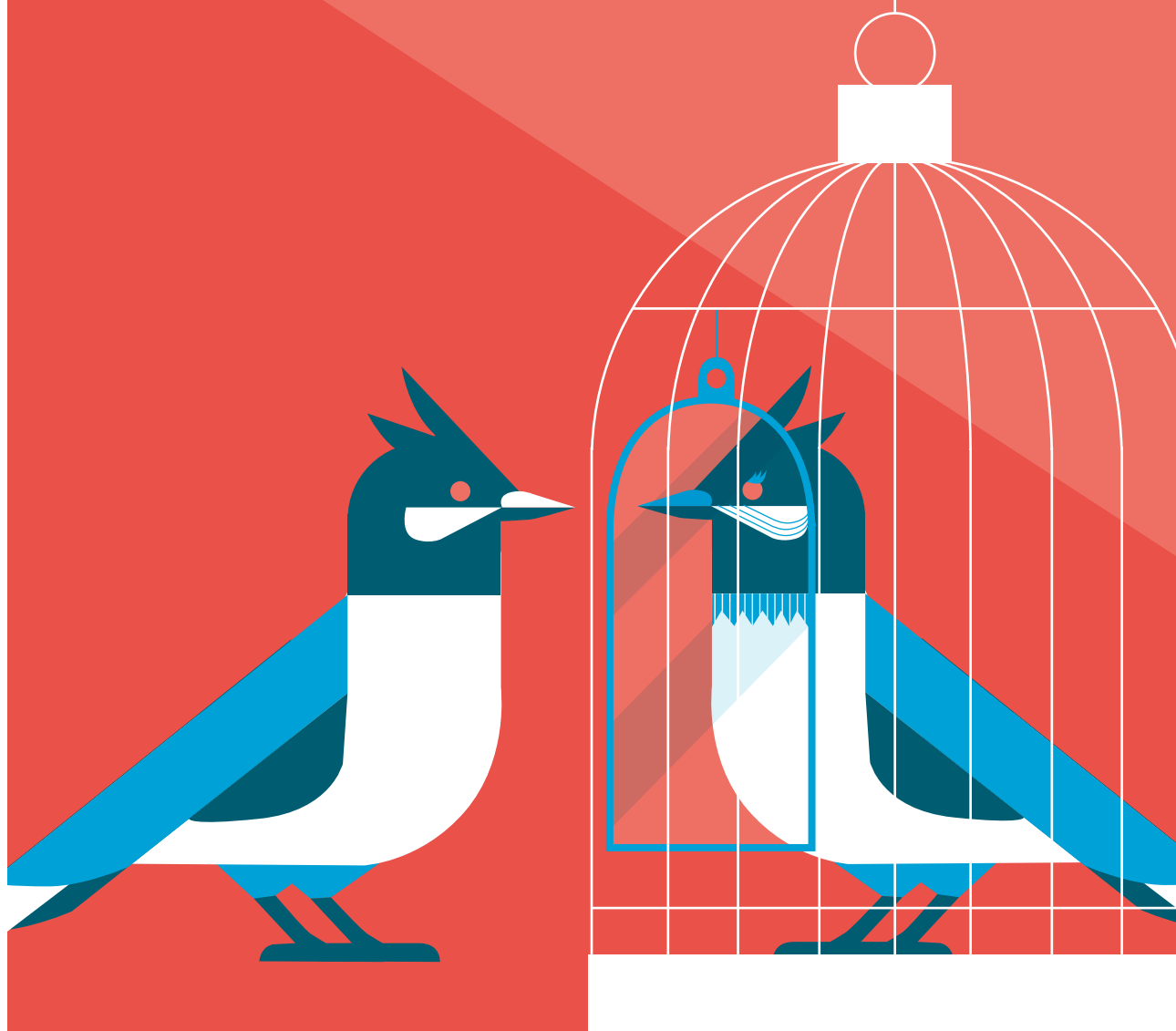


Ego- fluisteraars



Topbeslissers hebben behoefte aan een betrokken bemoeial die ze een zetje kan geven, de juiste vragen stelt of de botte waarheid zegt. Hoe werken die CEO-fluisteraars?

Tekst Wilbert Geijtenbeek

Nog een paar maanden en dan neemt Karin Sluis afscheid als algemeen directeur van Witteveen + Bos. Dat schrijven de statuten van het ingenieursbureau nu eenmaal voor – Sluis wordt 55 en haar ingenieursbureau hecht aan tradities. In de zeven jaar dat ze er algemeen directeur was, maakte ze naam door haar invulling van nog zo'n vaste traditie: de zogeheten 'jaarrede'. Die toespraak vindt in februari in de Deventer Schouwburg plaats, duurt stipt drie kwartier, en heeft als publiek een groot deel van de 1.200 collega's van het ingenieursbureau.

In 2013 deelde ze hier voor het eerst haar visie op de toekomst van het bureau. Ze zei: 'Witteveen + Bos moet voor elke medewerker een platform zijn om je eigen Golden Gate Bridge op te bouwen.' In de jaren erop bouwde ze haar verhaal verder uit tot een visie op een duurzaam toekomstbeeld. In 2016 kondigde ze aan dat het bureau zich voortaan zou verbinden aan de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties, met als doel het nalaten van een betere wereld. Dat verhaal leverde haar vorig jaar internationale faam op – ze werd door de Association of Consulting Engineers uitgeroepen tot Europees CEO van het jaar. Sluis is ervan overtuigd: 'Zonder die rede had ik die prijs niet gewonnen.' De jaarrede was dan niet zomaar een podiummomentje voor Sluis. Ze heeft geïnvesteerd om het maximale uit de toespraak te halen. Elk jaar acht coachingsessies hoorden daarbij. Een professioneel coach hielp haar jaarlijks bij de voorbereiding van de speech.

Die coach is Reinoud van Rooij. Hoewel Van Rooij is opgeleid als ingenieur, ambieerde hij ooit een carrière als cabaretier en werd hij uiteindelijk coach. Hij specialiseert zich in het steunen van directeurs bij het spreken in het openbaar. Sluis bereidt hij jaarlijks vanaf december in acht of negen sessies van een dagdeel voor op haar speech. Dat begint met de vraag wát de CEO wil gaan zeggen. 'Dat is het leeuwendeel van mijn inbreng als coach: ik stel voortdurend vragen. Over welk thema moet het gaan? Geef eens een voorbeeld? Waarom is dit zo belangrijk? Dan ben ik uiterst kritisch. Als ik iets vaag vind, vindt het publiek dat ook.' Meer dan de helft van de coachings gaan over de thematiek. Pas de zesde sessie ontwerpen Van Rooij en de beslisser in kwestie een script voor de speech, waarin de retorica aan bod komt. Van Rooij: 'Niet meteen de clou weggeven, de spanning vasthouden, kortom, een goed verhaal opbouwen.' Daarna volgt de presentatietechniek, meestal slechts één sessie: 'Hoe gebruik je je stem, welke houding geef je jezelf, kun je gebaren inzetten om je verhaal kracht bij te zetten – dat soort zaken.' Dat laatste is waarvoor de meeste van Van Rooijs klanten hem denken in te huren. In de praktijk gaat de coaching veel dieper, erkent ook Sluis. 'Stukken uit mijn jaarredes gebruik ik nog elke maand. Dankzij de speechvoorbereiding heb ik altijd onliners paraat als ik onze visie moet delen met journalisten, banken of andere stakeholders.'

Strategiecoaching

Van Rooij vindt dan ook dat zijn coaching raakt aan strategisch advies. 'Als ceo heb je twee taken: je moet de strategie kristalhelder maken. En vervolgens moet je die uitdragen naar je medewerkers en de buitenwereld.' Voor Van Rooij is Sluis een dankbare cliënt. Daarnaast coacht hij andere professionals, chirurgen, een directeur van een cosmetica-bedrijf, een voorzitter van een stichting. 'Met het andere presentatiewerk dat ik doe, kan ik maximaal acht beslissers per jaar intensief coachen.'

Coaches zijn anders dan consultants. Die laatsten adviseren van een afstandje, waar een coach zijn coachee helpt om zelf in actie te komen. Een duwtje in de rug – en soms een stompje in de zij – dus. Redenen om een coach in te schakelen, variëren van hulp bij het vinden van een gezonde werk-privébalans tot zelfontplooiing, van loopbaanadvies tot hulp bij het leren samenwerken met collega's of in een team. Vier van de vijf belangrijkste coachvragen zijn werkgerelateerd. En de vijfde – hulp bij stress of burn-outklachten – staat ook zelden los van het werk.

Uit de meest recente benchmark van beroepsvereniging NOBCO blijkt dat bijna tweederde van de coachingsfacturen door de onderneming wordt betaald. Uit dezelfde

IN HET KORT

► Topmanagers kunnen zich laten coachen om beter te presteren

► Coaching door 'ceo-fluisteraars' heeft vaak een zeer persoonlijk karakter

► Het levert zoveel op, dat strategische consultants soms het nakijken hebben

rapportage blijkt overigens dat een modale sessie 80 minuten duurt en een traject gemiddeld 7,5 sessie telt, die zo'n twintig weken beslaan. Er is sprake van een industrie, met in het hoogste segment coaches die de top van het zakenleven bedienen.

'Je plek innemen'

Els van Steijn is tot zomer 2020 volgeboekt. Meer dan zevenhonderd professionals heeft ze de afgelopen elf jaar gecoacht, onder wie menig zakelijk beslisser. Niet meer dan zes

sessies doorloopt een coachee, en één daarvan is een gezamenlijke bijeenkomst waarin met 10 tot 20 deelnemers een familieopstelling wordt gemaakt. Dat laatste kenmerkt haar aanpak, die ze beschrijft in haar bestseller

De fontein, vind je plek. In het bedrijfsleven scoort ze met haar focus op de rol van je 'familiesysteem' – denk aan je vader en moeder – in je vorming als mens, en dus ook als zakelijk beslisser. Van Steijn: 'Ik coach beslissers op het effect van hun gedrag op anderen, op hardnekkige patronen, die zijn terug te voeren op hun familiesysteem. Ik leer hen zichzelf kennen. Dat gaat verder dan een MBA, een modelmatig organisatieonderzoek of een reguliere coaching. Pas als je je uitdagingen op dat niveau aankijkt, kun je je patroon doorbreken.'

Van Steijn hanteert de metafoer van een gelaagde waterfontein, zoals je die op een mediterraan stadspan kunt vinden, met meerdere bakken die in elkaar overstromen. Ieder persoon heeft een eigen bak, doceert Van Steijn. 'De bakken boven je zijn van je vader en je moeder, de bakken boven hen van je grootouders. De bakken onder je zijn weer van je kinderen. De fontein functioneert alleen bij een natuurlijke stroom van boven naar beneden, waarbij jij op je eigen plek staat en je anderen hun plek gunt.'

Organisaties zijn een spiegel van die familieverhoudingen, aldus Van Steijn. CEO's die dus nog iets te verhapstukken hebben met vader of moeder, staan niet in de geëigende bak, maar zijn één niveau te ver stroomopwaarts gestegen. De patronen vanuit het familiesysteem herhalen zich dan in de organisatie. Met de nodige gevolgen voor hun directieteam of organisatie.

Conflictcoaching

Zoals conflicten in directieteams, met ondergeschikten of zelfs de hele organisatie. Vaak gaat het om beslissers met scoringsdrang, aldus Van Steijn. Die hebben vaak nog iets

met hun vader uit te zoeken. 'Zulke CEO's zijn als een olifant in een porseleinkast. Als iemand zijn of haar vader afwijst, ontstaat bewijsdrang. Die behoefte aan erkenning wordt pas omgezet in iemands natuurlijke daadkracht als de vader mag zijn wie hij is.'

Waar bestuurders ook vaak last van hebben: ze beginnen enthousiast als leider, maar krijgen vroeg of laat tram-melant en worden cynisch. Volgens Van Steijn heeft dat te maken met een patroon waarbij de CEO een verantwoordelijkheid overneemt die niet van hem of haar is. 'In het familiesysteem heeft deze beslisser dan voor zijn ouders gezorgd. Als het harde werken geen vruchten afwerpt, ontstaat cynisme.' Dat laatste noemt Van Steijn 'gestolde liefde'. Als coach helpt zij de beslissers hun patroon te doorbreken door hun vader of moeder te accepteren en zodoende te leren omgaan met eigen emoties of die van anderen. In haar idioom: 'afdalen naar de eigen bak'. Ook Van Steijn werkt vanwege het persoonlijke karakter van haar coaching doorgaans achter de schermen met bestuurders. Soms belandt ze via een CEO bij het complete directieteam – 'dan doe ik een organisatieopstelling' – en vaak genoeg ook bij de rest van de organisatie, via de HR-afdeling.

Geeta Mohes Singh houdt zich bij pensioenuitvoerder PGGM bezig met HR-zaken en adviseert directies over organisatievraagstukken en teamontwikkeling. Ook is ze verantwoordelijk voor de leiderschapsontwikkeling van het executive committee, het tweede echelon en de top-100 van managers bij PGGM.

Mohes Singh werd getipt iets met haar persoonlijke uitdaging te doen: 'Ik hoor al 25 jaar dat mijn energie en enthousiasme doorslaan in overdreven gedrag. En dat ik vaak confrontaties aanga, want ik kan goed oordelen en direct zijn. Ik moet dus oppassen dat ik niet veroordelend overkom. Dat is mijn *lifetime struggle*. Daar heb ik al vaker hulp bij gezocht, wat meestal maar een beetje hielp.' In de sessies liet Van Steijn haar graven in haar familieachtergrond. Mohes Singh: 'Ik bleek voor mijn vader te zorgen en mijn moeder te beoordelen. Ik nam hun beide rollen over en stond daardoor niet op mijn plek in de fontein. In de coachings en tijdens de familieopstelling heb ik geleerd om af te dalen naar mijn natuurlijke plek.' Sindsdien krijgt Mohes Singh andere feedback van collega's.

Een spervuur aan vragen

De coaching van Erik Gillet nam maar een paar koppen koffie en een lunch in beslag. Na zijn studie in Rotterdam startte hij zijn carrière bij General Electric en werkte hij later in Zwitserland bij Credit Suisse en UBS. In de zomer van



'Hij dwong me om intuïtief te reageren. Daardoor werd mijn dilemma plotseling een eenvoudige keuze'

2017 stond hij op een tweekoppig: een mooie positie bij de Franse wereldmarktleider in brillenglazen Essilor, of een positie bij een grote bank in Singapore. ‘Het verschil tussen beide opties was groot. En beide aanbiedingen waren aantrekkelijk: ik heb altijd al in Azië willen wonen en werken, maar bij Essilor kon ik aan de slag met innovatie. Met een lijstje van plussen en minnen kwam ik er gewoon niet uit. Ik moest wel een laag dieper graven.’ Dus nam hij contact op met Thomas Beerepoot, die hij nog uit zijn studententijd kende. ‘Thomas had mij in het begin van mijn loopbaan ook eens gecoacht. Dus ik appte: werkt dit nummer nog?’ – en ben vervolgens naar Nederland gevlogen.’ In drie sessies kon Gillet zijn keuze maken. ‘Hij stelde me de juiste vragen.’

Snelheid en structuur

Welke vragen precies, weet Gillet niet meer. Wel dat het tempo van het ‘vragenvuur’ erg hoog lag. ‘Thomas gaf me geen tijd om over het antwoord na te denken. Ik werd gedwongen intuïtief te antwoorden. Reflecteren op het antwoord is er ook niet bij. En hij dwong me voortdurend om bij mijn intenties te komen. Wat wil ik nou echt?’ Dat vragenvuur is onderdeel van de methode van Beerepoot, die hij met een partner en de Harvard Business School heeft ontwikkeld: ‘*Seeing*’. Beerepoot: ‘De methode maakt gebruik van snelheid, scherpheid en structuur, die helpen om de coachee snel beslissingen te laten nemen. We zien wat er aan de hand is, maken dat simpel en vertellen dat vervolgens altijd in actie.’ Zo ook bij Gillet. ‘Erik kwam door het hoge tempo in een flow, waardoor het dilemma verdween en hem zelf duidelijk werd waarvan hij van binnen echt blij werd.’ Lang duurt een sessie dan ook niet. ‘Door je de ruimte voor twijfel, bezwaren of beren op de weg te ontnemen, blijf je in contact met je intuïtie. Daarbovenop je diepste passie aan. Als je echt in iets gelooft, straalt dat uit; dat is te merken aan je energie. Daarmee kun je je mensen ook in jouw enthousiasme meenemen. Dat is het niveau dat hoort bij onze manier van werken.’ Beerepoots bureau Bolster telt inmiddels twaalf coaches, die getraind zijn in zijn methode. Nadat Gillet voor Essilor-Luxottica had gekozen, kreeg ook zijn team een coachingrelatie met Beerepoot. Nu Gillet als Business Improvement Director ook wereldwijd verantwoordelijk is voor Robotic Process Automation, kan zijn team een hoge mate van creativiteit wel gebruiken. Een heel andere coachingvraag dan die voor Gillets carrièrekeuze, erkent Beerepoot, maar hij ziet ook parallellen. ‘Bij onze coaching van teams gaat het vaak om een transformatievraagstuk. Denk aan de transitie van fossiele brandstoffen naar nieuwe energie, van farma naar biotech of van banken en verzekeraars naar digitale dienstverleners. Grote gevestigde bedrijven die die

slag moeten maken, moeten op een andere manier leren denken.’ Dat begint bij de beslisser – Beerepoot omschrijft het profiel waar Bolster het van moet hebben als ‘de dappere leider’ –, maar moet uiteindelijk ook zijn of haar medewerkers bereiken. ‘We coachen eerst de topman of topvrouw, daarna zijn of haar team.’

En zo kan Bolster hele directieteams, afdelingen, zelfs hele organisaties aan de coaching krijgen. In het geval van Gillet gaat dat heel natuurlijk. Gillet: ‘Sinds ik weet wat hij kan, wil ik ook dat mijn teamleden zich vanuit hun persoonlijke visie leren inzetten voor dit bedrijf.’ Voor een shared service center voor de robotisering van de productie in Manilla heeft Gillet plannen om de leiders door Bolster te laten coachen. Beerepoot: ‘Het team zit dan in één ruimte. Ik vraag hen wat voor team idealiter voor de taken nodig is. En wat voor *mindset* heeft het team nodig? Hoe moet het leiderschap eruit zien? En wat moet het team over vijf jaar voor elkaar hebben gekregen? Wat betekent dat voor wat er over drie maanden gedaan moet zijn? Welke stappen zijn nodig? En tot slot: wie is daarvoor verantwoordelijk?’ Sinds de coaching van zijn team zijn er beduidend minder strategieconsultants actief, zegt Gillet. ‘Waarom zouden we nog consultants nodig hebben? We blijken zelf uitstekend in staat onze ideeën te realiseren. Het werkt veel beter als jij uit jezelf actie onderneemt, dan als iemand van buiten jou zegt wat je moet gaan doen.’ ■

Ik en mijn coach



Coach Reinout van Rooij



Coach Thomas Beerepoot



Coach Els van Steijn



Coachee Karin Sluis, CEO Witteveen+Bos



Coachee Erik Gillet, Global Innovation Director LuxotticaEssilor



Coachee Geeta Mohes Singh, Senior HR Business Partner PGGM

Relatie jaarlijks terugkerende individuele coaching
Focus op spreken in het openbaar, en daarmee ook op persoonlijke drijfveren

Relatie individuele en groepscoaching
Focus eerst op de c-level bestuurder, daarna op zijn teams en boardcollega's

Relatie eenmalige reeks van zes individuele coachings
Focus op de rol van de familie-achtergrond bij de coachee