

Executive coaching



Bij aankoop van deze uitgave stelt Uitgeverij Boom Nelissen gratis de e-bookversie voor u beschikbaar. Wij vinden dat u de inhoud van het boek overal moet kunnen raadplegen, of dat nu op papier is of digitaal of een combinatie van beide. Net zoals u zelf prettig vindt in gebruik.

U kunt uw gratis e-book ophalen via www.boomnelissen.nl/gratis_e-book. Hiervoor heeft u de unieke code nodig die u op deze pagina vindt.

Lees dit boek nu op Coachlink.nl

Als abonnee heeft u online toegang tot de meest gelezen coachingboeken



Probeer Coachlink een maand lang gratis. Dé online kennisbank voor topcoaches

Coachlink
www.coachlink.nl

José Vos-Boven

Executive coaching

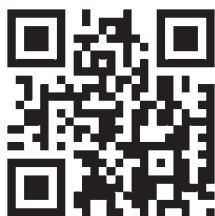
Hoe business en persoonlijke groei elkaar ontmoeten

uitgeverij **boom/nelissen**

Copyright: © Uitgeverij Boom Nelissen, Amsterdam & José Vos-Boven 2014
Omslag: René van der Vooren, Amsterdam
Binnenwerk: Pre Press Media Groep, Zeist
Redactie: Eelke Warrink, Leiden
ISBN: 9789024402472
NUR: 808
1e druk: 2014

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veelevoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).



www.boomnelissen.nl

Inhoud

Introductie 9

Inleiding 11

- 1 **Wat is executive coaching?** 15
 - 1.1 Verkenning van coaching 16
 - 1.2 Wie zijn executives? 19
 - 1.3 Verkenning van executive coaching 22
 - 1.4 Wat verwacht de CEO van coaching? 27
 - 1.5 Onderscheidende factoren in executive coaching 28
 - 1.6 Het Experiential Coaching Model 29
 - Tot slot 31

- 2 **De executive als leider in zijn context** 33
 - 2.1 Systeemtheorie en de executive 34
 - 2.1.1 *De organisatie als systeem* 34
 - 2.1.2 *Het leidersysteem* 37
 - 2.1.3 *De persoon van de executive als systeem* 38
 - 2.2 De focus van executives 41
 - 2.3 'Wat' werkt niet? 41
 - 2.3.1 *De executive die 'vergeet de organisatie aan te sturen'* 41
 - 2.3.2 *Complexiteit van de problematiek* 42
 - 2.3.3 *De persoon van de executive zelf* 42
 - 2.4 Wat maakt executives tot succesvolle leiders? 44
 - Tot slot 49

- 3 **De theoretische achtergrond van executive coaching** 51
 - 3.1 De gestalttheorie van Fritz Perls 54
 - 3.1.1 *Het contactproces* 54
 - 3.1.2 *Contactstijlen* 56
 - 3.2 Emotionele intelligentie van Daniel Goleman 60

- 3.3 De ijsberg van McClelland 62
 - 3.3.1 *Het deel onder water: het onbewuste* 64
 - 3.3.2 *Het deel boven water: het bewuste* 68
- 3.4 Myers-Briggs Type Indicator 69
 - Tot slot 73

- 4 Leren in executive coaching 75**
- 4.1 Hoe verloopt het ontwikkelingsproces van mensen en executives in het bijzonder? 76
- 4.2 Op welk niveau leren in executive coaching? 77
- 4.3 Welke ontwikkelmodellen zijn bruikbaar in de executive coaching? 81
 - 4.3.1 *De cycle of experience uit de gestalttheorie* 82
 - 4.3.2 *De leerstijlen van Kolb* 85
 - 4.3.3 *Het spiraalmodel voor reflectie van Korthagen* 88
- 4.4 De effectiviteit van coaching 90
 - 4.4.1 *Onderzoek naar de effectiviteit van coaching door Erik de Haan* 90
 - 4.4.2 *De dialogische relatie uit de gestalttheorie* 91
- 4.5 Het Experiential Coaching Model 96
 - Tot slot 100

- 5 De driehoek van executive, executive coach en organisatie 101**
- 5.1 De coach als redder in de dramadriehoek 102
- 5.2 Coaching op het proces 'vanuit het midden' 107
- 5.3 Aanpak van coaching gericht op het proces 'vanuit het midden' 109
- 5.4 Omgaan met de behoefte aan homeostase 112
 - Tot slot 114

- 6 Het executive coachingproces 115**
- 6.1 Structuren in executive coaching 116
 - 6.1.1 *Het executive coachingstraject* 116
 - 6.1.2 *Fasen in het executive coachingsgesprek* 117
- 6.2 Het creëren van verbinding in de executive coaching 120
- 6.3 Het eerste gesprek: kennismaken en voorfase van contracteren 122
 - 6.3.1 *Voorfase van het contracteren* 123
 - 6.3.2 *Kennismaking en wederzijdse herkenning* 123
 - 6.3.3 *Checken van het persoonlijk commitment* 124
 - 6.3.4 *Checken van de coachability* 126

6.4	Het tweede gesprek: verkennen van de vraag en stellen van doelen	128
6.4.1	<i>Exploreren huidige situatie</i>	129
6.4.2	<i>Exploreren van de gewenste situatie: doelen kiezen</i>	130
6.4.3	<i>Vaststellen van een aanpak in executive coaching</i>	134
6.5	Aan het eind van elk coachingsgesprek: evalueren en actieplanning	138
6.6	Afronding van het coachtraject en afscheid nemen	139
	Tot slot	140
7	'De' executive coach	141
7.1	Welke eisen worden aan de executive coach gesteld?	141
7.1.1	<i>Wat verwachten executives?</i>	142
7.1.2	<i>Toetredingseisen van de sectie executive coaching (NOBCO/EMCC)</i>	144
7.2	De context van de executive coach	145
7.3	Competentieprofiel van de executive coach	147
7.3.1	<i>Competence framework NOBCO/EMCC: master practitioner</i>	148
7.3.2	<i>Competentieprofiel voor executive coaching van The Executive Coaching Forum</i>	150
7.4	Reflectie en de executive coach	153
7.5	Continue professionele ontwikkeling	154
	Tot slot	155
Bijlage 1	Ethische gedragscode van de NOBCO	157
Bijlage 2	Boodschappen van je vader en moeder	161
Bijlage 3	Belemmerende overtuigingen	163
Bijlage 4	Persoonlijke waarden	165
Bijlage 5	Het schrijven van je biografie	169
Bijlage 6	Reflectieformulier voor de coachee	171
Bijlage 7	Evaluatie van het leerproces in executive coaching	173
Bijlage 8	Evaluatie van de samenwerking	175
Bijlage 9	Hoe schrijf je een casus?	177
Bijlage 10	Facilitating Development and Change	179
Bijlage 11	Reflectieformulier voor de coach	181
	Referenties	183
	Register	187

Introductie

Als beginnend human resources (HR-)professional schreef ik in 1980 mijn eerste coachplan voor de bazen en voorlieden in een fabriek in de metaalindustrie. Het ontwikkelen van medewerkers heeft altijd hoog op mijn HR-agenda gestaan. Immers, organisaties veranderen kan alleen maar als mensen willen veranderen of groeien. Coaching heeft tot en met mijn laatste uitvoerende HR-functie een rol gespeeld. Coaching van mijn eigen medewerkers, mijn collega-directeuren, trainingen coachend leidinggeven voor onze managers, individuele vragen van medewerkers om een externe coach (en dat was in 1995 nog een raar fenomeen), teamcoachingssessies met een externe teamcoach, et cetera.

Twintig jaar heb ik als eindverantwoordelijk HR-manager/directeur gewerkt en behoorde ik tot de categorie 'Alpha's' zoals beschreven in de *Harvard Business Review* (5-2004). Ik gaf direct leiding aan HR-professionals en was als directielid medeverantwoordelijk voor het bedrijf als totaal.

Op dit soort posities functioneren vaak de meer rationele en resultaatgerichte, ofwel prestatiegerichte mensen. Wil je als manager invloed hebben op dit niveau, dan lijkt aanpassing aan de gebruikelijke omgangsvormen en werkwijzen noodzakelijk. Door de op prestaties gerichte focus verloor ik het echte contact met mijzelf, met mijn eigen behoeften en met mijn collega's. Ik besloot mijn carrière een andere wending te geven. Van jongs af aan heeft psychologie me geïntrigeerd en heb ik door zelfstudie veel kennis opgedaan over deze discipline. Op mijn 46e ben ik bij Hay Group in de Executive Development-groep gaan werken om te ervaren wat het een-op-een coachen of het werken als teamcoach met me deed. In de internationale executive-coachingsopleiding en supervisie bespraken we het handelen en ervaren in het 'hier en nu'. In de opleiding werd ons aangeraden gestaltpsychotherapie te ondergaan om enerzijds zelf te ervaren hoe het is om in het 'hier en nu' te werken en anderzijds om onze eigen rugzakjes te 'leggen'. Aangezien ik altijd al een diepteopleiding wilde volgen in het begeleiden van mensen, was de keuze snel gemaakt. De vierjarige masteropleiding bij de Nederlandse Stichting Gestalt (NSG) heb ik succesvol afgerond.

Door deze opleiding heb ik mezelf weer leren ervaren. Kunnen voelen wat er in me omgaat en dat ook toestaan. Dit wordt in de Gestalt *awareness* genoemd. Met wat er in me omgaat doe ik iets, zoals het bespreken van mijn gewaarwordingen en die omzetten in een handeling. Ook in mijn executive coaching doe ik dat.

Dit boek gaat over hoe we werken als executive coaches met mannen of vrouwen die een grote verantwoordelijkheid dragen en soms een steuntje in de rug nodig hebben. Het coachen van executives en professionals sluit nauw aan bij mijn eigen uiteenlopende ervaringen als HR-manager/directeur, zoals:

- Onder grote druk van de markt beslissingen nemen die tegen je eigen gevoel indruisen
- Eenzaamheid aan de top
- Grote verantwoordelijkheid dragen die soms te veel is
- Nieuwe positie die onzekerheid geeft bij de start

Dit is ook een greep uit de onderwerpen die in executive coaching aan de orde komen. Ik neem u graag mee in mijn eigen ervaringen als executive coach.

Dit boek is het resultaat van een jarenlange ervaring in het werken met mensen. Mensen die mij hun vertrouwen hebben durven geven. Waardoor ik heb kunnen doen wat ik het liefste doe: samen oplopen en daarmee het werk lichter, plezierig en resultaatvoller te maken. Het boek is bedoeld om een bijdrage aan ons vak te leveren. Ik doe dat door mijn eigen ervaringen en inzichten te paren aan de kennis die anderen al hebben doorgegeven.

Het vak van executive coaching is een ware uitdaging, die ons ‘wakker’ en scherp houdt. Mijn eigen leerproces houdt dan ook niet op. Elke executive leert mij mijzelf beter kennen en maakt daarmee dat ik een meer ‘*mature*’ mens word. Het leerproces dat zich voltrekt in elke coachsessie bevordert dat executives en hun organisaties in een betere *flow* terechtkomen en de zakelijke doelen sneller gerealiseerd kunnen worden.

Dankbaar ben ik voor alle ontmoetingen met coachees en collega’s in mijn werkzame leven. Ontmoetingen die mijn leven inhoud en betekenis hebben gegeven. Ook bedank ik Liesbeth Halbertsma voor haar inhoudelijke support. En *last but not least*: mijn echtgenoot die me al meer dan 25 jaar in het verwezenlijken van al mijn ambities gesteund heeft en me vol vertrouwen terzijde staat.

Hilversum, januari 2014

Inleiding

Coaching heeft een grote vlucht genomen als product in de zakelijke dienstverlening. Steeds meer bedrijven maken gebruik van externe en interne coaches om hun talenten te ondersteunen bij hun ontwikkeling. Waar men coaching vroeger zag als iets voor probleemgevallen, is die beeldvorming inmiddels wel veranderd. Coaching is een geaccepteerde manier van leren geworden die op ontwikkeling gericht is.

Executive coaching is een bijzondere vorm van coaching. Het betreft een specifieke categorie coaches. Ik spreek over executive coaching als de coach een eindverantwoordelijke positie heeft in een bedrijf of een zware senior manager is op een stafpositie. Beide rollen hebben een grote impact op het bereiken van de resultaten van de organisatie.

Niet elke executive coach vervult zijn rol op dezelfde manier. Zoveel coaches, zoveel werkwijzen. De begeleiding kan variëren van strikt op de business gericht tot bijna therapeutisch. Met dit boek wil ik een bijdrage leveren aan de professionalisering van het vak van executive coaching. Mijn visie is dat persoonlijke ontwikkeling de businessresultaten positief beïnvloedt. Ik beschrijf mijn inzichten en ervaringen die ik de afgelopen dertig jaar eerst als interne en later als externe coach heb opgedaan tegen de achtergrond van kennis van collega-executive coaches en mijn opleiding tot gestalttherapeut (een holistische vorm van psychotherapie). Dit boek behandelt de belangrijkste ideeën uit de gestalttheorie en geeft inzicht in en handvatten voor hoe gestaltcoaching vormgegeven kan worden. Het Experiential Coaching Model dat ik in hoofdstuk 1 introduceer, is het resultaat van mijn ervaringen en leerweg. Het model dient als kapstok voor het boek. In elk hoofdstuk bespreken we een onderdeel ervan.

In hoofdstuk 1 verkennen we wat executive coaching eigenlijk is. Om een eenduidige definitie te bepalen van wat we onder executive coaching verstaan, gaan we na hoe de verschillende spelers in het veld executive coaching definiëren. Deze definitie gebruiken we als leidraad in dit boek. De definitie luidt:

Executive coaching is die vorm van professionele begeleiding waarbij de executive coach als gelijkwaardige partner de executive ondersteunt bij het behalen van zelfgekozen persoonlijke ontwikkeldoelen, die samenhangen met het bereiken van zakelijke resultaten die de organisatie betreffen.

In hoofdstuk 2 bespreken we de executive en zijn context. Wie is hij, wat wordt er van hem verwacht en hoe komt het dat sommige executives er soms niet in slagen met positief resultaat leiding aan de organisatie te geven? Met behulp van de systeemtheorie verkennen we de complexe omgeving waarin de executives opereren. We kijken naar twee kanten van de medaille: de meer op de business gerichte en de meer op de persoonlijkheid gerichte executive coach. De dominante rol die strategievorming in het leven van de executive speelt versus het implementeren van die strategie vormt het hart van dit hoofdstuk.

In coaching werken we met mensen. We begeleiden ze bij een ontwikkeldoel dat zij zelf hebben gekozen. De psychologie van de mens en hoe mensen leren vormen belangrijke achtergronden van waaruit wij als coaches werken. Hierover gaan hoofdstuk 3 en 4. In hoofdstuk 3 staan verschillende modellen centraal uit de psychologie die behulpzaam zijn in het werken met executives. Dit zijn de gestaltnethodiek van Fritz Perls, de ijsberg van McClelland, de Myers-Briggs Type Indicator (gebaseerd op de persoonlijkheidstheorie van Jung) en emotionele intelligentie voor managers van Daniel Goleman/Hay Group.

In hoofdstuk 4 gaat het over hoe executives leren. We bespreken hoe mensen überhaupt leren, hoe we kunnen vaststellen op welk niveau executives willen leren, welke leermodellen werken in executive coaching en welke factoren de effectiviteit van coaching bepalen. De leermodellen die we bespreken zijn: triple-loop learning van Robert Hargrove, het reflectiemodel van Korthagen, leerstijlen uit het experiential learning-model van Kolb en de cycle of experience uit de gestaltnethodiek. Ook kijken we naar de effectiviteit van executive coaching, die vooral wordt bepaald door het creëren van een stevige dialogische relatie met de executive, zoals onderzoek van De Haan bevestigt.

De valkuil die in executive coaching op de loer ligt, namelijk samen in de dramadriehoek terechtkomen, ofwel het 'overnemen van de leiding', daarover gaat hoofdstuk 5. In de driehoek executive coach, executive en organisatie bestaat het gevaar dat je als executive coach in het reddermodel terecht komt. Niet de inhoud, maar het proces tussen de executive en zijn team en de executive coach bepaalt of er een succesvolle coachrelatie kan

ontstaan. Deze relatie is nodig voor persoonlijke ontwikkeling van executives. Executives hebben de opdracht organisaties succesvol te laten functioneren. Beweging creëren in een systeem dat soms al jaren op een bepaalde manier werkt, is erg moeilijk. Hoe moeilijk dat is, bespreken we aan de hand van de behoefte aan homeostase, een begrip uit de systeemleer en de veldtheorie uit de gestalt.

Hoofdstuk 6 gaat over het proces dat zich voltrekt tussen de executive en de executive coach. Ik besteed kort aandacht aan hoe coachtrajecten over het algemeen worden ingericht voor executives en hoe een gesprek opgebouwd wordt. Hoe je het proces tussen jou en de executive goed vorm kunt geven, bespreek ik aan de hand van de eerste twee gesprekken. Als je erin slaagt om die gesprekken goed te laten verlopen, dan is de basis gelegd voor een succesvolle samenwerking. De basis van alle coachgesprekken is de verbinding tussen executive en executive coach. De relatie wordt gecreëerd door in het hier en nu te bespreken welke ervaring zowel de executive als de executive coach met elkaar opdoen. We noemen dat ook wel de experiëntiële ervaring. De dialoog is daar de basis voor. Evalueren en actieplanning zijn belangrijke onderdelen van elk coachgesprek die het leerproces van de executive ondersteunen. En in het laatste gesprek van het coachtraject is het evalueren van het leerproces als totaal en het afscheid nemen onderwerp van gesprek. Zo kan integratie van leerervaringen plaatsvinden.

Hoofdstuk 7 ten slotte behandelt wie de executive coach is en aan welke eisen hij moet voldoen. Executive coaches zijn van allerlei pluimage. De eisen die executives stellen zijn hoog. Om die eisen verder te expliciteren gebruik ik twee profielen, namelijk die van Master Practitioner Coach van de NOBCO en het executive coaching-profiel van het Executive Coaching Forum. Het is voor executive coaches noodzaak om te reflecteren op elk gesprek en in intervisie je handelen te toetsen. Continue ontwikkeling hoort bij een professionele executive coach. Ook daarom heb ik in alle hoofdstukken een aantal reflectievragen voor de coach opgenomen.

Ik heb ervoor gekozen om executives en executive coaches met de hij-vorm te beschrijven. Dat betekent niet dat ik daarmee vrouwelijke executives of vrouwelijke executive coaches uitsluit. Gezien de ondervertegenwoordiging van vrouwelijke executives is de hij-vorm een logischere keuze. De voorbeelden betreffen executives uit mijn praktijk; de namen die ik heb gebruikt, zijn uiteraard gefingeerd.

1 Wat is executive coaching?

*‘De wondere wereld van coaching’ –
Het Financieele Dagblad 2007*

Op 12 april 2007 publiceerde *Het Financieele Dagblad* een artikel met de titel: ‘De wondere wereld van coaching: Dominique Haijtema duikt in de wondere wereld van coaching.’ Want: coaching is populairder dan ooit en een statussymbool voor menig manager. Er is alleen een probleem: iedereen kan zich coach noemen. Welkom in de onoverzichtelijke wereld die coaching heet.’

Het is inmiddels zeven jaar geleden dat dit artikel verscheen, maar de vraag wat coaching is, welke verwachtingen managers mogen hebben van coaching, over welke kwaliteit de coaches beschikken en wat de effectiviteit van coaching is, blijft een onderwerp van discussie en onderzoek. Coaching is immers nog een ‘jong’ beroep.

De eerste keer dat een medewerker mij als Directeur Human Resources om externe individuele coaching vroeg, was in 1995. Opleiding en training stonden hoog in het vaandel bij een van mijn toenmalige werkgevers. In 1998 introduceerden de Directeur Verkoop en ik coachend leidinggeven, als aanvulling op de bestaande talent development-programma’s. Coaching als leidinggevende stijl paste in het tijdsbeeld en leverde positieve resultaten op bij een jonge generatie medewerkers, die geacht werd zeer zelfstandig te opereren.

Individuele coaching daarentegen was voor ‘kneuzen’. De gedachte in die tijd was: als je het zelf niet redt, dan ben je ongeschikt voor je functie of taak. Managers accepteerden geen ‘softe’ benadering. Inmiddels zijn we echter steeds meer vertrouwd geraakt met managers/executives die zich kwetsbaar opstellen en om feedback en hulp vragen. Coaching, zowel intern als extern, is een HR-instrument waar we niet meer zonder kunnen. De invulling die wij nu aan coaching geven is een positieve, toekomstgerichte vorm van begeleiding voor succesvolle managers.

Sinds de jaren negentig heeft het coachingsvak zich als een zelfstandige professie ontwikkeld. Coaches geven een zeer verschillende invulling aan hun beroep, en dat vraagt om een nadere definiëring van het woord coaching. In dit boek gaat het over *executive coaching*, een van de specialisaties in de wereld van coaching.

Om vanaf het begin een gezamenlijk uitgangspunt te creëren, zal ik in dit hoofdstuk de begrippen coaching en executive coaching verder inhoud geven. Daarbij verken ik hoe de beroepsorganisatie, opleiders en collega's het vak vormgeven. Vervolgens beschrijf ik over wie het in dit boek gaat: de executives. Executives kunnen op verschillende niveaus in de organisatie opereren. Mijn visie op executive coaching werk ik daarna verder uit, en ik licht toe waarin executive coaching zich onderscheidt van coaching voor 'lagere' managers. Aan het eind van dit hoofdstuk besteed ik aandacht aan het door mij ontwikkelde Experiential Coaching Model, dat leidend is voor de werkwijze van executive coaching in dit boek.

1.1 Verkenning van coaching

Het begrip coaching kan zeer verschillend worden ingevuld. In deze paragraaf verken ik hoe in het beroepsveld van de executive coach over executive coaching wordt geschreven. Het veld bestaat in dit geval uit de beroepsvereniging, drie gewaardeerde opleiders in coaching en coaches die over hun visie en werkwijze hebben geschreven. In paragraaf 1.3 verkennen we het veld van executive coaching.

De Nederlandse orde voor beroepscoaches (NOBCO) heeft sinds 1999 de leiding genomen om het beroep van coaching te organiseren en te kwalificeren. Al eerder bestond de Nederlandse orde voor loopbaanadviseurs, outplacementconsultants en carrièrecoaches (NOLOC), die zich vooral richt op loopbaancoaching en vragen die daarmee samenhangen.

De NOBCO hanteert de volgende korte omschrijving voor coaching: 'Coaching is die vorm van professionele begeleiding waarbij de coach als gelijkwaardige partner de cliënt ondersteunt bij het behalen van zelfgekozen doelen.'

Een drietal opleiders die een belangrijke rol spelen in Nederland bij de trainingen voor coaches zijn: de School voor Coaching (SvC), het SIOO (Opleidingsinstituut voor organisatieadviseurs) en Schouten & Nelissen.

De SvC was een van de eerste opleiders die coachingstrainingen aanbood. De SvC heeft zich vanaf het begin gericht op de drie hoofdvragen van coaching:

- Wie ben jij als mens?
- Welke competenties heb je te ontwikkelen?
- Hoe ontwikkel je je coachees?

Ans Tros, een van de oprichters van de School voor Coaching, schrijft in *Dynamisch coachen* (2002): 'Coachen is de ander leren te leren. Je bent niet zozeer gericht op de inhoud van de vraag, noch geïnteresseerd in de persoonlijke geschiedenis van de ander, maar je richt je op de wijze waarop de ander zijn vraag in stand houdt.'

Opleidingsorganisatie SIOO schrijft op haar website (www.sioo.nl): 'Coaching is een individuele en gerichte vorm van talentontwikkeling in de werkcontext. De toegevoegde waarde kan aanzienlijk zijn op momenten dat het lastig is om zelf uit een vastgelopen situatie of vraagstuk te komen, maar ook als er behoefte bestaat om ongewenste gedragspatronen te doorbreken en te experimenteren met nieuw gedrag.'

Opleider Schouten & Nelissen (www.sn.nl) introduceerde in 1998 de theorie van *co-active coaching* in Nederland. Co-active coaching is ontwikkeld door Laura Witworth, die in 1997 werd uitgeroepen tot een van de tien meest invloedrijke coaches in de Verenigde Staten. Schouten & Nelissen schrijft in de opleidingsbrochure: '*Co-Active coaching* gaat uit van de overtuiging dat alle afzonderlijke aspecten van iemands leven – carrière, relatie, vrije tijd, persoonlijke groei, financiën – met elkaar verbonden zijn en gericht zijn op het uiteindelijke doel van de coachee.' De vier uitgangspunten in co-active coaching zijn:

- De coachee is van nature creatief, vindingrijk en compleet.
- Co-actief coachen richt zich op het hele leven van de coachee.
- De coachee bepaalt de agenda.
- De relatie is een verbintenis die door de coach en de coachee wordt vormgegeven.

John Whitmore, die wordt gezien als pionier op het terrein van coaching, schrijft in 1992 in *Coaching for performance*: 'Coachen is iemands potentiële kwaliteiten vrijmaken zodat hij zo goed mogelijk presteert. Het is geen onderwijzen, maar het leren bevorderen.'

Astrid Schreyögg, eveneens een van de pioniers op het gebied van coaching, schreef in 1996 over coaching: 'Het is een vorm van dialoog over werkvreugde en beroepsproblemen. De coach functioneert als een specialist voor het bestrijden van beroeps crises. Hij richt zich vooral op zelfmanagement.'

In 2008 heeft de NOBCO zich aangesloten bij de *European Mentoring & Coaching Council* (EMCC). De EMCC wil in heel Europa een 'good coaching practice' bevorderen, die door opdrachtgevers en cliënten van coaches mag worden verwacht. Inmiddels is samenwerking met de *International Coach Federation* (ICF) ontstaan. De EMCC heeft twee Europese kwaliteitskeurmerken ontwikkeld, namelijk de *European Individual Accreditation* (EIA) voor coaches en de *European Quality Award* (EQA) voor coachopleidingen. Deze keurmerken worden geleidelijk ingevoerd in alle landen waar de EMCC actief is, waaronder Nederland. In 2010 is een uitgebreide beschrijving van de definitie van coaching vastgesteld na overleg met alle negentien landen waarin de EMCC actief is:

1. Coaching and mentoring are activities within the area of professional, organizational and personal development with focus on individuals, teams, organizations or wider contexts and with the special purpose to increase other persons' confidence in their own ideas and prospects and helping them to see and test alternative ways for improvement of competence, decision making and enhancement of quality of life. The relationship between coaches/mentors and clients is strictly confidential.
2. Within organizational contexts coaching and mentoring may include 'one-to-several' or 'several-to-several' coaching or mentoring activities/interactions. The coaches and mentors may be internal or external.
3. A professional accredited coach is an expert in establishing a relationship with people in a series of conversations with the purpose of:
 - 3.1 serving the clients to improve their performance or enhance their personal development, or both, choosing their own goals and ways of doing it;
 - 3.2 interacting with each person or group by applying one or more relevant methods, according to standards and ethical principles set up by a professional association such as EMCC, AC or ICF.

De gemeenschappelijke factor in de hierboven beschreven definities van coaching is dat ze gaan over het begeleiden van groeien en leren, zowel in de persoonlijke als in de beroepsfeer. Coaching gaat over het verbeteren van prestaties of persoonlijke ontwikkelingsvragen, en kan zich dus richten op elk element in het leven van een coachee.

Als coach kun je je specialiseren in een bepaald aandachtsgebied en/of doelgroep. De NOBCO deelt de coaches op haar website (www.nobco.nl) in de volgende categorieën in:

- business coaching: zakelijke ontwikkeling (ondernemers);
- executive coaching: ontwikkeling van het topsegment van een bedrijf/organisatie;
- corporate coaching: coaching van de gehele organisatie;
- loopbaancoaching: loopbaanvraagstukken/outplacement/re-integratie e.d.;
- performance coaching: gericht op persoonlijke ontwikkeling en vaardigheden;
- personal of life coaching: persoonlijke ontwikkeling;
- teamcoaching: het coachen van teams.

Op de site van de NOBCO staat een lijst met onderwerpen waar de coachees op gecoacht kunnen worden. Zo kan de coachee makkelijker zoeken naar een coach die zich heeft gespecialiseerd in bijvoorbeeld hoogbegaafdheid. Er zijn vele specialisaties, die een brede reeks aan onderwerpen betreffen, zoals assertiviteit, burn-out, carrière, competen-

tie, conflicten, kwaliteit van leven, leiderschap, management, ondernemen, ontslag, outplacement enzovoort. Het is dus zeer belangrijk dat de coachee een heldere coachvraag formuleert, zodat hij de juiste coach kan kiezen.

In dit boek ga ik er met de NOBCO van uit dat 'coaching een vorm van professionele begeleiding is, waarbij de coach als gelijkwaardige partner de cliënt ondersteunt bij het behalen van zelfgekozen doelen'.

Niet elke coach is in staat een executive te coachen, en niet elke executive coach kan een coachee met een burn-out coachen. Aan het coachen van een bepaalde doelgroep, in dit geval executives, worden specifieke eisen gesteld, en daarbinnen kan de vraag eveneens divers zijn. Ook executives zullen zich goed moeten oriënteren als zij op zoek gaan naar een executive coach. In de volgende paragraaf kijken we naar wie die executives zijn en welke positie zij innemen in hun organisaties. Aan de hand daarvan vullen we het begrip executive coaching verder in.

1.2 Wie zijn executives?

De term 'executive' is een functienaam die uit de Amerikaanse zakenwereld is overgevaaid. Het is een manier om het woord 'manager' nader te specificeren en aan te geven dat het gaat om managers die de leiding hebben en eindverantwoordelijk zijn voor een organisatie, zoals de Chief Executive Officer (CEO). Afhankelijk van de grootte van de organisatie gaat het over de CEO van de gehele organisatie of over de CEO van een businessunit, een deel van een grote organisatie. Executives kunnen dus managers zijn, die eindverantwoordelijk zijn:

- voor een organisatie als geheel;
- voor een businessunit;
- voor een professioneel deel van de organisatie. Deze executives maken deel uit van het management of directieteam en worden meestal geen executive maar 'senior manager' of 'directeur' genoemd, of ook wel 'Chief Financial' of 'Chief Operational Officer'. Ook deze categorie senior managers valt onder mijn definitie van executives.

De Chief Executive Officer (CEO) is eindverantwoordelijk voor het geheel van de organisatie. De Directeur/Manager Logistiek, Human Resources, Communicatie, Verkoop, Marketing, Research en Financiën zijn de eindverantwoordelijken op hun specifieke terrein. Ook zij hebben de kenmerken van executives; ze hebben immers de verantwoor-