

# Ook bovenbaas heeft weleens hulp nodig

## Werk

Ze lijken altijd zo zelfverzekerd, maar menig topbestuurder wordt overvallen door twijfels over zichzelf en/of zijn loopbaan. Een mentor of coach kan dan uitkomst bieden.

Een topsporter zonder coach is ondenkbaar. Ook topbestuurders hebben vaak een coach of een mentor. Het taboe om daarover te praten, lijkt verdwenen. Wie geen coach heeft, telt niet meer mee, lijkt het wel. Twee cliënten en twee coaches over hun ervaringen.

### **Cliënt: Hein Knaapen**

HR-directeur ING Group.

Vijf jaar geleden riep Hein Knaapen de hulp in van coach Dries van Ingen. Knaapen was net vertrokken bij KPN, waar hij HR-baas was. Hij had vijf maanden vrij en wilde die tijd gebruiken om te overdenken wat een volgende carrièrestap zou kunnen zijn. Met Van Ingen ging hij op zoek naar obstakels in zijn functioneren. Al na een paar gesprekken legde Van Ingen de vinger op de zere plek. Knaapen: 'Dries liet mij inzien dat ik mij in contacten met machthebbers te klein maakte. Alsof ik toestemming moest vragen om er te wezen. Doordat ik mij daarvan bewust werd, kon ik eraan werken. Het vormt nu geen obstakel meer, al zal het nooit een sterk punt worden.'

Meer dan vijf sessies met Van Ingen waren er niet nodig, toen was 'alles uitgewisseld wat we moesten uitwisselen'. Bij ING probeert Knaapen als hoogste HR-directeur het gebruik van coaches wel te beperken. 'Wij werken met een vaste pool van coaches die we hebben getest op vakbekwaamheid. Als medewerkers gebruik willen maken van een coach, mag die uitsluitend uit onze pool afkomstig zijn.'

### **Coach: Dries van Ingen**

#### **De top-5 van meest voorkomende coachvragen:**

1. Zelfontplooiing
2. Werk-privébalans
3. Samenwerken met collega's
4. Loopbaan/carrière
5. Stress en/of burnout

Een gemiddeld coachtraject heeft een looptijd van achttien weken, met zeven sessies van elk gemiddeld 85 minuten. Het gemiddelde zakelijke tarief voor een uurtje coaching is 125 euro, het gemiddelde particuliere tarief 85 euro. De meerderheid van de coaches (76 procent) is vrouw en hoger opgeleid. De gemiddelde leeftijd is 50 jaar.

Dries van Ingen is vier dagen in de week directeur van Boom uitgeverij, maar op vrijdag coacht hij de bovenbazen van Nederland: bestuurders van beursgenoteerde bedrijven en grote familiebedrijven, jonge managers op weg naar de top en directeurs van middelgrote

bedrijven. Van Ingen probeert in gesprekken te achterhalen hoe hij zijn cliënten 'effectiever' kan laten functioneren.

'Hoe word je wie je bent?', is volgens Van Ingen de hamvraag. In gesprekken die hij voert met cliënten wil hij de 'bouwstenen van hun persoonlijkheid zichtbaar maken'.

Vaak komen cliënten bij Van Ingen met een concrete vraag, zoals de topbestuurder die zich afvroeg waarom mensen in vergaderingen zo vreemd op hem reageerden. Doorvragen leerde dat de man zich onbewust nogal agressief opstelde. Van Ingen: 'Ik probeer te bewijzen dat zijn gedrag niet efficiënt is. De volgende stap is analyseren waar dat vandaan komt.'

Van Ingen ziet overeenkomsten tussen zijn werk en dat van de sportcoach. 'Een sportcoach moet de sporter in contact brengen met zijn wil om te winnen, of andere aangeboren eigenschappen. Dat probeer ik ook. Ik leer mensen dat ze niet hun ego moeten volgen, hun 'ik', maar hun diepere 'zelf'. Als dat lukt, zitten ze gebeiteld.'

Een sportcoach moet de sporter in contact brengen met zijn wil om te winnen, of andere aangeboren eigenschappen. Dat probeer ik ook

### **Cliënt: Melvin Tjoe Nij**

Oprichter en directeur The Other Network en Young Global People.

Zo'n drie tot vier keer per jaar gaat Melvin Tjoe Nij op de koffie bij Ferry Houterman, als hij worstelt met een belangrijke beslissing over zijn bedrijf of over zijn loopbaan. 'Ik praat met veel mensen, maar Ferry is de enige door de jaren heen met wie ik structureel diepgaande gesprekken voer over mijn werk en loopbaan', zegt Tjoe Nij. 'Als ik een concrete vraag heb, komt hij binnen een half uur met een oplossing die voor 80 procent goed is. Hij denkt altijd twee stappen verder.'

Houterman laat Tjoe Nij 'op een andere manier naar de wereld kijken', zegt hij. 'Hij denkt constructief, maar is nooit oordelend, tot het moment waarop hij zegt: ik vind dat je dat moet doen. Dan moet je echt actie ondernemen. Dan is het belangrijk, ook al zie je het zelf op dat moment niet.'

### **Mentor: Ferry Houterman**

Mensen zijn al snel enthousiast over hun eigen ideeën

Voorheen directeur Knorr en fractievoorzitter van de VDD in de Amsterdamse gemeenteraad. Nu commissariaten bij onder meer Rabobank Amsterdam en RAI en toezichthouder bij BNN-VARA en Metropole Orkest.

In zijn kantoor in Amsterdam-Zuid ontvangt Ferry Houterman jaarlijks tientallen captains of industry, politici en bestuurders. Coach wil hij zichzelf niet noemen, liever 'vertrouwensman' of 'klankbord'. Sommige 'cliënten' ziet hij één keer per jaar, anderen één keer per maand. Op dit moment beschouwen honderd mensen hem als vertrouwenspersoon, schat Houterman. 'Maar ik denk dat honderden mensen mij als inspiratiebron hebben.'

Zijn kracht is dat hij altijd 'van buiten naar binnen kijkt', stelt Houterman. 'Mensen zijn al snel

enthousiast over hun eigen ideeën. Ik kijk ernaar als een buitenstaander. Corrigeren zonder desillusioneren, dat is een vak apart. Mensen komen niet bij mij voor een schouderklopje, ze hebben meer aan een stevige discussie.

Copyright Intermediair.

---

## **Coach is geen beschermd titel**

Hoeveel managementcoaches er in Nederland actief zijn, is moeilijk te zeggen. 'Coach' is geen beschermd titel. Een goede indicatie is wel het aantal mensen dat is aangesloten bij de Nederlandse Orde van Beroepscoaches (NOBCO). Dat zijn er 1.800, van wie 642 zichzelf adverteren als 'executive coach'.

De Landelijke Vereniging voor Supervisie en Coaching (LVSC) telt 2.300 leden, van wie er 83 'executive coaching' als specialisatie opgeven. Beide beroepsverenigingen zagen de afgelopen jaren hun ledental groeien.

De NOBCO publiceerde in juni de NBCO Benchmark, een onderzoek naar de branche. Ruim 1.200 coaches deden eraan mee. Daaruit kwamen onder meer de volgende resultaten naar voren.