

*Over gevoelens aan de top en de rol
van executive (team)coaching*

Bestuurlijke eenzaamheid

Auteur: **Prof. dr. Yvonne Burger**

Er wordt veel geschreven over leiders aan de top van organisaties. Vaak heel kritisch en door mensen die deze rol zelf niet vervullen, bijvoorbeeld door journalisten, onderzoekers of columnisten. Het is een plek die tot de verbeelding spreekt en waarover soms stevig wordt geoordeeld. Want lang niet altijd is duidelijk wat mensen daar nu precies doen. Hoe ziet hun dag eruit? Hoe ervaren ze hun rol? Hoe houden ze de lange werkdagen vol? Wat doen ze met de macht die hun positie hen geeft? Hoe integer zetten ze deze macht in? Wat maakt dat ze zo veel verdienen en is dat wel terecht? Is het niet eenzaam aan de top?

In dit essay geef ik mijn persoonlijke perspectief op dit laatste thema. Ik ga hieronder in op welke vragen ik tegenkom in mijn werk in de bestuurskamers. Welke rol speelt eenzaamheid in de top van organisaties? En wat helpt bestuurders om goed te kunnen (blijven) functioneren,

ondanks hun bijzondere en ook kwetsbare positie?

Coaching van bestuurders

In mijn praktijk werk ik veel met eindverantwoordelijke bestuurders. Mensen die bijvoorbeeld leiding geven aan



grote ziekenhuizen, onderwijsinstellingen, onderdelen van de rijksoverheid, financiële instellingen of adviesbureaus. Mensen die beschikken over veel talent en vaardigheden, zoals strategisch inzicht, het vermogen om complexe opgaven te overzien, besluitvaardigheid in spannende situaties, gevoel voor samenwerking met veel verschillende mensen, en die veel energie en doorzettingsvermogen hebben. Evenals nieuwsgierigheid en de behoefte om zich steeds verder te willen ontwikkelen ronds steeds weer nieuwe uitdagingen. Kwaliteiten die je nodig hebt om op een dergelijke positie terecht te komen. En daar ook enige tijd te kunnen verblijven, ook al is het soms ook heel lastig en vraagt het veel uithoudingsvermogen en een enorme tijdsinvestering, ook 's avonds en in de weekenden.

In de afgelopen decennia is het (gelukkig) steeds normaler geworden om hierbij zo nu en dan begeleiding te krijgen van een executive coach. In mijn eigen praktijk gaat het bij *nieuwe* bestuurders vaak over wat de rol van bestuurder van hen vraagt, want die is echt anders dan wat er van managers wordt gevraagd. Bij bestuurders met enige *ervaring* gaat het vaak over hoe ze effectief en in balans blijven onder alle druk en complexiteit. Bij *senior* bestuurders gaat het vaak over wat ze willen teruggeven aan hun organisatie of aan 'de maatschappij' in de laatste fase van hun loopbaan. En bij alle bestuurders die ik coach gaat het uiteindelijk om het ontwikkelen van levenswijsheid, wendbaarheid en zelfacceptatie op basis van een kritisch en reflectief zelfonderzoek. Komt het thema eenzaamheid hierbij soms aan de orde? Soms wel, maar soms ook zeker niet.

Eenzaamheid aan de top

Manfred Kets de Vries (2021) gaat in één van de hoofdstukken van zijn boek *De CEO fluisteraar* uitgebreid in op het thema eenzaamheid. Hij constateert op basis van zijn waarnemingen dat veel bestuurders die wel degelijk ervaren. Door de grote druk waar zij onder staan, die ze met weinig mensen kunnen of willen delen. Doordat hun medewerkers altijd enige vorm van afstand blijven houden, omdat ze zich bewust zijn van de macht die hij of zij heeft over hun loopbaan. Maar ook omdat ze doelwit kunnen zijn van negatieve gevoelens die anderen op hen overdragen. Afgunst is bijvoorbeeld een normale menselijke emotie, maar soms wordt onderschat wat het effect hiervan kan zijn op het organisatieleven. Het kan leiden tot een onaangename – en soms ook nuttige – concurrentiestrijd maar óók tot openlijke vijandigheid, die soms zonder enige schroom wordt uitgespuwd op het intranet van de organisatie. Ook lopen bestuurders gevaar dat ze alleen komen te staan omdat ze niet meer alles te horen krijgen, maar vooral wat anderen *denken* dat ze willen horen. Waardoor ze soms ook kritisch of zelfs wantrouwend kunnen worden, wat niet bijdraagt aan hun populariteit. Hoe dan ook moeten leiders soms impopulaire beslissingen nemen in verband met de continuïteit van de organisatie die door individuen als buitengewoon kwetsend of kwalijk kunnen worden ervaren en zelfs tot gevoelens van haat kunnen leiden.

Aan de andere kant zijn er ook aanwijzingen dat het wel meevalt met deze eenzaamheid aan de top. Stoker en Garretsen (2018) noemen in hun boek *Goede leiders zweven niet* dat dit vooral leidinggevend en op lagere en middenposities treft. Aan de top

valt het volgens hen wel mee met al die eenzaamheid, *juist* door de macht die leiders op topniveau ervaren. Omdat gevoelens van macht het verlangen *verminderen* om erbij te willen horen. Macht kan volgens hen verschillende effecten hebben op individuen. Het kan bijvoorbeeld leiden tot overmoed en het nemen van te veel risico. Maar mensen worden van macht ook actiever, nemen initiatief, krijgen meer zelfvertrouwen en worden optimistischer. Macht geeft autonomie en onafhankelijkheid. Stoker en Garretsen stellen – op basis van de onderzoeken die ze in hun boek beschrijven – dat mensen juist om deze reden graag macht willen. Mensen willen invloed kunnen uitoefenen en hun ‘lot in eigen hand kunnen nemen’, liever nog dan de baas over anderen kunnen spelen. Dat maakt een positie aan de top vaak een comfortabele positie. Behalve – vul ik hierbij graag aan – wanneer een raad van toezicht of commissarissen voor het gevoel van de bestuurder ‘te veel op diens stoel gaat zitten’. Dat is een bron van (potentieel) conflict en dat is vanuit deze waarneming van Stoker en Garretsen ook heel verklaarbaar. Een situatie die ook tot gevoelens van eenzaamheid kan leiden.

Zowel Kets de Vries als Stoker en Garretsen hebben wat mij betreft een punt. Eenzaamheid zal in sommige gevallen wél en in andere gevallen niet zo’n groot thema zijn in de top van organisaties. Als ik kijk naar mijn eigen praktijk dan speelt het thema vooral bij startende bestuurders – die soms schrikken van hoe anders ze door hun voormalige collega’s bejegend worden – en bij bestuurders die door hun leiderschapsstijl hechten aan samenwerking en verbinding. Of bij bestuurders die in hele spannende situaties terechtkomen die veel publiciteit genereren in de (sociale) media. Waarna

iedereen over hen heen buitelt, lang niet altijd in positieve zin. En de vraag is wat dan een passende remedie is. In al deze gevallen bestaat deze wat mij betreft uit zowel individuele coaching als het coachen van leiderschapsteams. En uit het organiseren van effectief toezicht.

Rol van de executive coach

Het vervullen van een rol als topfunctionaris vraagt veel van de mensen die deze rol op zich nemen. Ondanks de uitstekende beloning – financieel en maatschappelijk – denk ik dat we er in toenemende mate blij om moeten zijn dat er mensen zijn die deze rollen überhaupt nog willen vervullen. In tijden van polarisatie en harde kritiek – denk aan wat er recent is geschreven over burgermeesters, politiechefs van grootstedelijke eenheden, leden van raden van bestuur van bijvoorbeeld ziekenhuizen – is het heel wat om je nek uit te willen steken om leiding te geven aan een publieke opgave. Executive coaching kan hierbij een grote hulp zijn. In het onderzoek dat ik hier zelf naar deed (Burger, 2012) – maar ook in de boeken *Coachen met collega’s* (De Haan & Burger, 2021) en ons recente boek over *De essentie van coaching* (Burger & Knoop, 2024) – komt naar voren dat er niet één beste manier van coachen is. Afhankelijk van de voorkeur van de cliënt kan zowel counsellende als inzichtgerichte, maar ook oplossingsgerichte of een andere vorm van coaching behulpzaam zijn. Waar het om gaat is dat je iemand hebt die je kunt vertrouwen, die naast je gaat staan, die met je door en over de situatie heen kan kijken en die je kan helpen bij het vinden van wat er werkt voor jou. Iemand die daadwerkelijk beschikbaar is en vanuit professionele nabijheid snapt wat er speelt. Die niet met je mee praat maar een ware

'critical friend' is, zoals een collega van mij dat zo mooi omschreef.

Rol van de executive teamcoach

Wat ik hierboven over de druk op individuele leiders schreef geldt evenzeer voor leiderschapsteams. In goed functionerende teams kun je veel voor elkaar opvangen. Je deelt je problemen en zorgen, je helpt elkaar, je gaat effectief om met de spanning van je collega's, je spreekt elkaar aan op gedrag wat minder effectief is. Maar in minder goed functionerende leiderschapsteams is dit er allemaal niet – of in mindere mate – en kan het gevoel van (collectieve) eenzaamheid als zeer pijnlijk worden ervaren. Juist door wat je bij elkaar mist. In het boek *Executive teamcoaching in de praktijk* (Burger & Reidinga, 2020) beschrijven we de verschillende stijlen die je kunt inzetten als teamcoach om leiderschapsteams hierbij te ondersteunen. En ook in dit boek constateren we dat er verschillende manieren zijn om dit te doen, afhankelijk van de behoeften van een team en de voorkeuren en aannames van de teamcoach zelf. En de grootste opbrengst van dit type coaching is dat de teamleden elkaar weer kunnen vinden rond hun opgaven, dat ze weten wat ze van elkaar nodig hebben in de samenwerking en dat ze open kunnen zijn over hun gevoelens en zorgen. Omdat het veilig is om dit met elkaar te delen en ze weten dat ze dan ook op elkaars hulp kunnen rekenen. Zodat ze daadwerkelijk kunnen ervaren dat ze er samen voor staan, ook al wordt de druk nog zo hoog. Overigens leert de ervaring dat investeren in de samenwerking vóórdat de druk toeneemt enorm waardevol is. En ook kan intervisie met andere bestuurders – die in sommige beroepsgroepen zelfs verplicht is – enorm behulpzaam zijn.

Rol van het toezicht

Ondanks de voordelen van het inzetten van executive (team)coaching zijn er situaties denkbaar waarin dit onvoldoende is om goed te blijven functioneren. Sterker nog, er is voldoende casuïstiek – boekenkasten vol – over ontsporende leiders en disfunctionerende leiderschapsteams waardoor we weten dat dit niet voldoende is. Onder druk kunnen leiders en leiderschapsteams een flinke mate van 'schaduwgedrag' laten zien (De Haan & Kasozi, 2014) waardoor de coach er 'niet meer aan te pas komt'. Niet serieus genomen wordt, een rad voor ogen krijgt gedraaid of steeds wordt afgezegd. Om deze reden is het essentieel dat – om leiders te steunen en te stutten – een uitstekende tegenmacht aanwezig is. In de vorm van een goed ontwikkelde medezeggenschap en een wakkere raad van toezicht of raad van commissarissen. Toezichthouders die óók zelf in staat zijn om met elkaar in hun eigen team de onderstroom te benoemen, als noodzakelijke voorwaarde om dit gesprek met de raad van bestuur te kunnen voeren. En hier is nog heel wat ontwikkelwerk te doen (Engbers, 2021). Maar een goed functionerend (intern) toezicht daarentegen kan ongelofelijk helpend zijn om leiders en leiderschapsteams te ondersteunen in hun soms eenzame positie. Daar ken ik voldoende voorbeelden van. En met name de relatie tussen de voorzitters kan als een zeer coachende en ondersteunende relatie worden ervaren.

Ten slotte: eenzaam of alleen?

In het voorgaande heb ik mijn ervaringen gedeeld met betrekking tot het coachen van bestuurders, in welke mate eenzaamheid een issue is en wat een remedie is om hier mee om te gaan. Maar eenzaamheid is iets

anders dan 'alleen kunnen zijn'. Dus graag sluit ik dit essay af met wat in mijn ogen wellicht de belangrijkste kwaliteit is van een bestuurder. Dat is – zoals een ervaren psychiater ooit tegen me zei – naast het kunnen omgaan met je eigen angsten en het kunnen tolereren van gevoelens van afgunst en zelfs haat, 'the capacity to be alone'. Alleen kunnen staan, op jezelf durven vertrouwen nadat je iedereen gehoord hebt, en besluiten durven nemen die niet populair zijn. Het kunnen omgaan met de gevoelens die dat oproept vraagt een 'self-efficacy' die ervaren bestuurders vaak hebben opgebouwd, maar die jongere bestuurders nog moeten leren. Hierbij kan coaching ontzettend behulpzaam zijn. Om als bestuurder te kunnen blijven staan als het heel spannend wordt. Iemand aan je zijde hebben die je vertrouwt, die aan jouw kant blijft staan als alles tegenzit. Die je met compassie en soms enige humor helpt om je eigen weg te vinden in het hanteren van complexe maatschappelijke opgaven, met iedereen aan boord die je daarbij nodig hebt. En die je eraan kan herinneren dat je gezin, familie en/of vrienden de belangrijkste remedie zijn tegen de eenzaamheid die je toch soms kan overvallen. ♦



Yvonne Burger is voorzitter van het Center for Executive Coaching van de Vrije Universiteit waar opleidingen worden verzorgd voor executive (team) coaches. Ze heeft al ruim vijftientig jaar een eigen praktijk als organisatieadviseur en executive (team) coach en begeleidt raden van bestuur, raden van toezicht en directieteam in samenwerkings- en ontwikkelvraagstukken. Daarnaast is ze onder meer lid van de Raad van Toezicht van Hogeschool Windesheim, lid van het Bestuur van het Nationaal Comité 4/5 mei en decaan van het leernetwerk van de NSOB.
www.yvonneburger.nl

Referenties

- Burger, Y. (2012). *Spiegel aan de top: Over de praktijk van executive coaching*. Haarlem: Mediawerf.
- Burger, Y., & Knoop, L. (Red.). (2024). *De essentie van coaching: Principes en praktijk van hedendaagse stijlen*. Amsterdam: Boom.
- Burger, Y., & Reidinga, M. (2020). *Executive teamcoaching in de praktijk: Effectief werken met leiderschapsteams*. Neer: Kloosterhof.
- de Haan, E., & Burger, Y. (2021). *Coachen met collega's*. Assen: Van Gorcum.
- de Haan, E., & Kasozi, A. (2014). *De schaduwkant van leiderschap*. Assen: Van Gorcum.
- Engbers, M. (2021). *Onder commissarissen*. Amsterdam: Atlas-Contact.
- Kets de Vries, M. (2021). *De CEO fluisteraar: Reflecties op leiderschap, leven en verandering*. Amsterdam: SWP.
- Stoker, J. & H. Garretsen (2018). *Goede leiders zweven niet*. Business contact.