



Nieuw onderzoek toont geschiktheid
coaching aan

Executives en hun 'schaduw'

De moderne leidinggevende kan niet langer de eigen persoonlijkheid en emoties thuislaten. Hij moet juist een beroep doen op alle zintuigen, sensitiviteit, intuïtie, en anderen durven aanspreken in volle overtuiging dan wel tussen de regels door naar hen luisteren. Het inbrengen van emoties, het hanteren van stress, het open en ontvankelijk blijven onder druk, zijn misschien wel de belangrijkste succescriteria geworden in de 21e eeuw, en daarbij moet je ook nog creatief zijn, flexibel en stevig tegelijk.

AUTEUR: ERIK DE HAAN

Dat mijn boek *De schaduwkant van leidinggeven* na vijf jaar al moet worden bijgedrukt, is zeker een teken van onze tijd dat de meer verborgen en persoonlijke aspecten van leidinggeven meer aandacht krijgen. Zoals beargumentteerd in dit boek sta je als leidinggevende 'in functie' onder immense druk: posities zijn niet meer vast en voorspelbaar en vervanging van leidinggevers bij veranderende omstandigheden is aan de orde van de dag. Markten en producten veranderen voortdurend, verwachtingen van afnemers zijn hoog, en processen worden voortdurend radicaal anders ingericht. Gangbaar werk van een paar jaar geleden is nu geautomatiseerd, en daarvoor in de plaats dienen zich nieuwe taken aan, voortkomend uit nieuwe producten, nieuwe wetgeving, nieuwe

netwerken en software, fluctuerende markten en zich aandienende kansen.

Onze persoonlijke reacties op stress zijn vandaag de dag veel belangrijker, en het is steeds meer nodig om te begrijpen hoe de leidinggevende rol ons langzaam maar onafwendbaar corrumpeert. Onlangs hebben we voor het eerst duidelijke en statistisch significante aanwijzingen gevonden dat executive coaching echt kan helpen bij die 'schaduwkant' van leidinggeven. In twee zorgvuldige experimenten vonden we statistisch verdedigbare evidentie dat coaching niet alleen op zijn plaats is voor de weerbare, stoere, traditionele leider, maar ook dat coaching specifiek schaduwkanten van leiderschap aan de orde stelt en verzacht.

Onderzoek

Beide experimenten waren gerandomiseerde onderzoeken met controlegroepen, dus ze begonnen met het werven van ruim twee honderd coachees, waarvan de helft, willekeurig getrokken, in een controlegroep werd geplaatst. Deze controlegroep stond op een wachtlijst om later, na afloop van het experiment, coaching te ontvangen. Op die manier konden we toetsen of veranderingen in de gecoachte groep echt met coaching te maken hadden: we gaven beide groepen dezelfde vragenlijsten en keken alleen naar statistisch significante veranderingen binnen de gecoachte groep vergeleken met veranderingen in de controlegroep. Dus alle conclusies zijn gebaseerd op hoe de gecoachte groep zich anders gedroeg dan de controlegroep. Op die manier kunnen we er met grote zekerheid vanuit gaan dat alle gevonden verschillen door coaching ook echt aan de coachingsgesprekken toegeschreven konden worden.

Het eerste experiment was met rond honderd studenten in een businessschool die gecoacht werden door geaccrediteerde executive coaches (en eveneens honderd studenten in de controlegroep). Samen met hun coaches vulden zij uitgebreide vragenlijsten in voor en na elk van zes sessies, en ook nog eens drie maanden na afronding van de coaching; in totaal acht vragenlijsten. We vonden net als vele andere onderzoekers dat coaching een effectieve interventie was, maar we vonden ook dat het vooral de weerbaarheid van de studenten was die een goede voorspeller was van het uiteindelijke resultaat en de verandering door coaching. Dus hoe weerbaarder, stoerder, sterker een leider, hoe meer kans

Het is hoog tijd dat we ervoor gaan zorgen dat onze moderne leidinggevendenden toegerust zijn voor de stress en de risico's van leidinggeven in een snel veranderende wereld

dat coaching ook echt helpt. En het zijn vaak de meer weerbare leiders die boven komen drijven en die het meeste last hebben van hun schaduwkanten. Coaching werkt vooral goed bij dat type leider.

Het tweede experiment (De Haan et al., 2019) was met een groep van ruim honderd senior managers in een internationaal farmabedrijf, die gecoacht werden door erkende coaches van dat bedrijf. Opnieuw was er een even grote controlegroep die nog niet gecoacht werd, en opnieuw vonden we een duidelijke

effectiviteit van de interventie vergeleken met de controlegroep. Ditmaal besloten we om met behulp van de *Hogan Insight Series* ook een meting te doen van de persoonlijkheid van de leiders die werden gecoacht, voor-

afgaand aan de coaching en vervolgens ook na zes maanden coaching (ongeveer zes sessies). Zoals verwacht bleef de persoonlijkheid van de leider na de zes maanden coaching vooral hetzelfde: de meeste van de 28 persoonlijkheidsdimensies waren onveranderd. Echter, er waren twee dimensies die wel degelijk enigszins bijgesteld waren na de coachingsinterventie (dus alleen in de gecoachte groep). We kunnen er derhalve vanuit gaan dat die twee dimensies beïnvloed zijn door de coaching.

Verantwoordelijk en gelijkmoedig

Die twee persoonlijkheidsaspecten die veranderden tijdens coaching hangen onderling samen, namelijk als volgt. De eerste, 'prudence' (zelfdiscipline, verantwoordelijkheidsgevoel en gewetensvolheid), was significant omhoog gegaan. De tweede,

'excitable' (humeurigheid, lichtgeraaktheid en emotionaliteit), was juist significant omlaag gegaan. Twee positieve ontwikkelingen voor leiders, die volgens ons misschien wel met elkaar samenhangen. Het lijkt erop dat de managers in aantoonbare mate verantwoordelijker en gelijkmoediger zijn geworden. De tweede persoonlijkheidsdimensie (excitable) zou belangrijk kunnen zijn bij het ontsponen van borderlinepatronen bij leiders. Dit onderzoek bevestigt dus wat vele coaches al dachten, namelijk dat executive coaching een interventie bij uitstek is voor leiderschapsontwikkeling die ook rekening houdt met de minder zichtbare 'schaduwkant' van de leidinggevende. Coaching is tenslotte maatwerk, gericht op het unieke contract met deze unieke leidinggevende. Coaching is bovendien veilig, vertrouwelijk en binnen de zorgvuldig begrensde gespreksruimte uitdagend en confronterend, zodat ook schaduwkanten van leiders aan de orde gesteld kunnen worden. Dat is nu eenmaal veel minder het geval bij andere leiderschapsontwikkeling, bijvoorbeeld in trainingsgroepen of binnen de organisatie, waar het mijns inziens nooit echt veilig genoeg, noch persoonlijk of toegesneden genoeg wordt om de individuele leidinggevende te confronteren met zijn schaduw.

Tot slot

Het is hoog tijd dat we ervoor gaan zorgen dat onze moderne leidinggevendenden toegerust zijn voor de stress en de risico's van leidinggeven in een snel veranderende wereld, dat we zorgen dat zij ethisch en effectief te werk gaan, en niet zoals zo velen schade veroorzaken in hun teams. Met dit onderzoek hebben we nu de eerste concrete hulpmiddelen in handen om leiderschap op een gezonde manier te laten groeien in arbeidsorganisaties. ■

Erik de Haan is directeur van het Ashridge Centre for Coaching en hoogleraar Organisatie Ontwikkeling & Coaching bij de Vrije Universiteit in Amsterdam.

www.erikdehaan.com

Referentie

- Haan, E. de, Gray, D.E., & Bonneywell, S. (2019). Executive coaching outcome research in a field setting: A randomized controlled trial study in a global healthcare corporation. *Academy of Management Learning and Education*, in press.