

De schaduwkant van leiderschap – coaching helpt!

De moderne leidinggevende kan niet langer de persoon en de emoties thuislaten. Het inbrengen van emoties en het hanteren van stress zijn de belangrijkste succescriteria geworden en daarbij moet je als leidinggevende ook nog creatief, vernieuwend, flexibel en vindingrijk zijn. Processen als de Brexit en de ophef rondom de belastingmoraal van grote internationale bedrijven laten zien dat de schaduwkanten van leiderschap nog altijd volop invloed hebben en in dat opzicht is het 5 jaar verschenen *De schaduwkant van leiderschap* actueler dan ooit.



Destijds was het zijn tijd in sommige opzichten vooruit. Inmiddels wordt steeds pregnanter duidelijk dat de meer persoonlijke aspecten van leidinggeven veel meer aandacht verdienen. Zoals ook beargumenteerd in dit boek staat leidinggeven nu veel meer onder druk dan zeg twintig jaar geleden: posities zijn niet meer vast en voorspelbaar, vervanging van leidinggevers bij veranderde omstandigheden is aan de orde van de dag, en zolang je 'in functie' bent, sta je onder hoge druk. Markten en producten veranderen namelijk voortdurend, verwachtingen van afnemers zijn hoog, en processen worden voortdurend geoptimaliseerd.

Recent zijn er nu ook duidelijke aanwijzingen gevonden dat executive coaching echt helpt om de schaduwkanten aan leiderschap te verzachten. Uit twee gerandomiseerde onderzoeken¹ met controlegroepen vonden we statistisch verdedigbare evidentie voor de bovenstaande claim.

In het eerste experiment werden ruim 100 studenten aan een business school, gecoacht door geaccrediteerde executive coaches, gevolgd. Het experiment toonde o.a. aan dat vooral de 'weerbaarheid' van de studenten een goede voorspeller was voor het uiteindelijke resultaat en de verandering door coaching. Hoe weerbaarder, stoerder, sterker een leider, hoe effectiever de coaching de was.

Het tweede experiment vond plaats met een ongeveer even grote groep senior managers, gecoacht door erkende coaches van het betreffende bedrijf. Voorafgaand en na afloop van de coaching werd een meting van de persoonlijkheid van de deelnemers gedaan. Daaruit bleek dat twee van de 28 persoonlijkheidsdimensies bovengemiddeld waren beïnvloed door de interventie:

- 1 'prudence' (zelf-discipline, verantwoordelijkheidsgevoel en gewetensvolheid) was omhoog gegaan;
- 2 'excitable' (humeurigheid, lichtgeraaktheid en emotionaliteit) was juist omlaag gegaan.

Twee positieve ontwikkelingen voor leiders, die misschien wel met elkaar samenhangen, want het lijkt erop dat zij in aantoonbare mate verantwoordelijker en stabiel(er) zijn geworden.

Dit onderzoek bevestigt dus wat vele collega's al dachten: executive coaching is bij uitstek geschikt als interventie voor leiderschapsontwikkeling. Coaching is namelijk maatwerk, gericht op het unieke contract met deze unieke leidinggevende, en het is vertrouwelijk en daarom ook binnen de zorgvuldig begrensde gespreksruimte uitdagend en confronterend. Daardoor is er ruimte om ook de schaduwkanten van leiderschap aan de orde te stellen. Dat is nu eenmaal niet het geval met andere leiderschapsontwikkeling in groepen en organisaties, waar het nooit echt veilig genoeg of toegesneden genoeg wordt om de individuele leidinggevende te confronteren met zijn of haar schaduw.

Ik ben trots op dit onderzoek en op dit boek, die voor het eerst in kaart gebracht hebben wat de moderne leidinggevende kan helpen in een toenemend kwetsbare en riskante positie van gezag.

¹ De onderzoeken werden uitgevoerd door Ashridge/Hult International Business School in samenwerking met Greenwich Business School/Greenwich University.