

kpmg.nl

## Contact

### **KPMG**

Burgemeester Rijnderslaan 10-20  
1185 MC Amstelveen  
Louis C. Dell  
dell.louis@kpmg.nl  
Tel: +31 (20) 656 85 71

### **RSM Erasmus Universiteit**

Vakgroep Business-Society Management  
www.ib-sm.nl



## Leiderschap & coaching in tijden van crisis

Louis Dell  
Rob van Tulder  
Hester Duursema  
Dylan McNeill

## Colofon

**Realisatie** KPMG – Marketing, Sales & Communicatie

**Vormgeving** Pier 19 Grafisch ontwerpers, Utrecht

© KPMG, RSM Erasmus Universiteit en Strategy Academy

De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of dit in de toekomst blijft. Daarom adviseren wij u op grond van deze informatie geen beslissingen te nemen behoudens op grond van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie.

De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of dit in de toekomst blijft. Daarom adviseren wij u op grond van deze informatie geen beslissingen te nemen behoudens op grond van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie.

© 2009 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International, een Zwitserse coöperatie. Alle rechten voorbehouden. 152\_0709

# Inhoud

|    |   |     |
|----|---|-----|
|    | <i>Dankwoord</i>                                      | 4   |
|    | <i>Voorwoord</i>                                      | 5   |
|    | <i>Inleiding</i>                                      | 7   |
| 01 | Een meervoudige crisis                                | 13  |
| 02 | Het belang van executive coaching                     | 31  |
| 03 | Uitdagingen van het leiderschap: omgaan met paradoxen | 61  |
| 04 | De executive coach                                    | 79  |
|    | <i>Literatuur</i>                                     | 113 |
|    | <i>Annex 1</i>  | 116 |
|    | <i>Annex 2</i>  | 120 |

*Aan onze leermeesters en gidsen,  
die ons in ieder deel van ons leven leiden.  
En ook aan alle nieuwsgierigen en onderzoekers,  
die houden van het avontuur van ontdekken.*

## Dankwoord

In willekeurige volgorde bedanken wij:

Kees Brandenburg, Herman Dijkhuizen, Jip Vervest, Channa Kalmann,  
Hein Bertels, Yvonne Touwen, Eveline van Mil, Odile van Eck,  
Hamid Ali, Jeanne Hay, Kees van de Griendt, Maarten Kouwenhoven,  
Marijke Arendsen Hein, Gerritjan Deunk, Muel Kaptein.

Iedereen weet wel waarvoor.

## Voorwoord

### **Gevraagd en ongevraagd**

“Het wonder is geschied.” Met deze woorden liet Louis mij weten dat zijn boek het levenslicht had gezien. Het onderwerp “Leiderschap en coaching in tijden van crisis”, geschreven in samenwerking met Rob van Tulder van de Erasmus Universiteit.

Louis en ik kennen elkaar al dertig jaar, hij heeft mij ooit als groentje bij KPMG binnengehaald en we zijn door de jaren heen naast collega's ook vrienden geworden. Hij heeft mij altijd van goede raad voorzien. Hoewel onze gesprekken nooit expliciet zijn benoemd als '(executive) coaching', heb ik hem altijd ervaren als een waardevol klankbord, iemand die me soms met een rake opmerking aan het denken wist te zetten, die me af en toe een confronterende spiegel voorhield. Dat klankbord is hij voor mij nog steeds. Gevraagd en ongevraagd.

Na al die jaren is nu onderzocht of executive coaching zin heeft, een 'Return on Investment' geeft en nog veel meer wetenswaardige zaken. Ook is gekeken naar de leider in crisistijd. Als bestuursvoorzitter van KPMG herken ik mijzelf in de paradoxen die aan bod komen. Welk effect heeft mijn handelen op vandaag en op (over)morgen? Richt ik mij nu op het individuele belang of geef ik voorrang aan het collectief? Leiderschap vergt een doorlopende afweging van belangen en prioriteiten. Zeker in tijden van crisis is ieder advies, elk inzicht extra welkom. Door de juiste vragen te stellen, kan een executive coach je helpen om je zelfinzicht te vergroten en zo je leiderschapskwaliteiten verder te ontwikkelen.

Ik heb dit boek met genoeg gelezen en kan het iedereen van harte aanbevelen.

Herman Dijkhuizen  
Voorzitter Raad van Bestuur KPMG N.V.

## Inleiding

'Executives die plezier hebben in hun baan werken sneller. Ze hebben geleerd om afstand te nemen. Ze kunnen de berg zien omdat ze er niet boven op staan. Ze hebben meer zelfvertrouwen en zijn optimistischer waardoor ze meer energie hebben en meer toegewijd zijn. Goede executive coaching brengt balans in het leven en vergroot niet alleen de bevoegdheid van executives maar ook de effectiviteit in het werk'. Dit zijn zomaar wat beweringen. Maar zijn ze ook waar?

Nu het slecht gaat in de economie en de resultaten van veel bedrijven zwaar onder druk staan, is het begrijpelijk dat bedrijven en organisaties meer dan voorheen op de kosten letten. Dat betekent ook dat er kritisch gekeken wordt naar de budgetten voor externe coaches. Wat is de 'Return on Investment' van coaching? Wat levert het op? Maakt het mensen gelukkiger? Gaan ze er effectiever door werken?

Ik had het geluk mijn oude tennismaatje en nu professor aan de Erasmus Universiteit Rob van Tulder tegen te komen die zo aardig was in het begin kritisch mee te denken en al snel zijn hulp aanbood bij het onderzoek en schrijven van de tekst. In mijn eigen coachingsessies heb ik geleerd het geluk niet te tarten en cadeautjes aan te nemen. Dus zijn we samen aan de slag gegaan.

In dit boek worden de resultaten gepresenteerd van een onderzoek naar het belang van executive coaching en het effect van executive coaching op leiderschapsvragen. Dit onderzoek werd gedaan door KPMG in samenwerking met de RSM Erasmus Universiteit.

In 2001 heeft KPMG al onderzoek gedaan naar het effect van coaching. Door de resultaten van dit eerdere onderzoek te vergelijken met de nieuwe resultaten wordt zichtbaar hoe de maatschappij veranderd is.

Aan andere zaken wordt nu meer belang gehecht dan toen.  
Toch blijkt het belang van executive coaching onverminderd groot.

Het onderzoek wil antwoord geven op vragen als:

Heeft executive coaching zin? Draagt coaching bij aan inzicht en effectief handelen? Heeft coaching invloed op het individu en de organisatie? Moet er preventief of curatief gecoacht worden? Moet coaching onderdeel zijn van een Management Development Programma? Zou iedere executive een externe coach moeten krijgen?

De huidige managers kunnen op hun carrièrepad veel gevaren, hindernissen en valkuilen tegenkomen. Burn-out, familie- en huwelijksproblemen of zelfs levensverkorting als gevolg van negatieve stress, zijn er een paar van.

Het aantal managers dat niet meer gemotiveerd is, neemt de laatste jaren toe. Ze vinden onvoldoende bevrediging in hun baan, voelen zich belemmerd in hun persoonlijke ontwikkeling. Zelfs managers die succesvol zijn in hun functie vertonen op andere terreinen tekortkomingen. De weg naar de top levert weliswaar aanzien en een goed inkomen op, maar desondanks - of misschien wel daardoor - hebben ze vaak ook moeite om goed te functioneren binnen het gezin en de samenleving. Deze managers lijken behoefte te hebben aan een betere balans tussen het leven op kantoor en het leven daarbuiten. Het valt hen overigens niet licht om daar openlijk over te spreken.

Tijdens en na het onderzoek is de wereld plotseling drastisch veranderd. De economische crisis heeft een ongekennde invloed op de hele wereld. In dit onderzoek kon daar niet aan voorbij gegaan worden. Er is gezocht naar een mogelijk verband tussen een economische en

een persoonlijke crisis. Je kan je namelijk afvragen of een executive coach, die managers helpt in hun werk en hun leven, in deze tijden automatisch ook een crisis coach is?

Op grond van de hier gepresenteerde feiten blijkt dat executive coaching juist in tijden van crisis zin heeft. Als executives de moed hebben om stil te staan, in de hun voorgehouden spiegel te kijken en daarbij stevig bijgestaan worden door hun coach, zullen zij ons niet alleen door de crisis heen helpen, maar ook leiders blijken te zijn met een toekomstvisie.

Coaching komt de kwaliteit van het werk ten goede en vergroot de voldoening op het werk. Bovendien verbetert coaching de relatie met collega's en ondergeschikten, en beïnvloedt het de privé-situatie positief.

Voorwaar geen slecht bericht voor een executive coach.

Amsterdam, september 2009

Louis Dell

*In a crisis, don't hide behind anything or anybody.  
They are going to find you anyway.*

*Bear Bryant*

# Tien Stellingen

## Coaching - Weg uit de Crisis?

- **Stelling 1: Aangekondigde crisis:** elke crisis (maatschappelijk of persoonlijk) is tot op grote hoogte een geconstrueerde crisis: je kan hem aan zien komen.
- **Stelling 2: Oorsprong:** veel organisatorische en maatschappelijke crises komen voort uit persoonlijke crises; en ... ze komen nooit alleen.
- **Stelling 3: Verantwoordelijkheid in jezelf zoeken:** veel mensen leggen de oorzaak en daarmee de verantwoordelijkheid voor hun eigen persoonlijke crisis buiten zichzelf; pas als mensen die eigen verantwoordelijkheid gaan inzien, kan de weg uit de crisis ingeslagen worden.
- **Stelling 4: Oplossing in bewustwording:** oplossen van crises begint met het bewustworden van de eigen tekortkomingen.
- **Stelling 5: Aanpak:** bewustwording van eigen tekortschieten wordt sterk bevorderd door terugkoppeling van buiten.
- **Stelling 6: Belang van coaching:** juist in tijden van crises is coaching van het grootste belang; de 'Return on Investment' van coaching neemt toe.
- **Stelling 7: Crisis van leiderschap:** maatschappelijke en organisatorische crises gaan altijd gepaard met een gebrek aan adequaat leiderschap bij executives van organisaties; leiders moeten juist in crises om kunnen gaan met een veelvoud van paradoxen.
- **Stelling 8: Toenemend belang van executive coaching:** aangezien economische crises voor een belangrijk deel veroorzaakt of tenminste gefaciliteerd worden door executives, is executive coaching van groot belang.
- **Stelling 9: Gebrekkige coaching verlengt de crisis:** juist in tijden van crises (maatschappelijk en persoonlijk) wordt weinig tijd ingeruimd voor coaching en de daarmee verbonden zelfreflectie; daardoor ziet de executive de eigen rol in de crisis niet in en wordt het risico dat de crisis aanhoudt, groter.
- **Stelling 10: De executive coach wordt inhoudelijk:** gegeven de meervoudige crisis, zal de executive coach in het coachingtraject meer dan in het verleden in moeten gaan op de effectiviteit van leiderschap voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.



# 01

## Een meervoudige crisis

### Van recessie naar meervoudige crisis

De uitbraak van een wereldwijde economische crisis omstreeks oktober 2008 lijkt voor velen een grote verrassing te zijn geweest. Die verrassing moet dan vooral betrekking hebben gehad op de timing, de omvang en de impact van de crisis voor organisaties en mensen. In menig opzicht was deze crisis namelijk een aangekondigde crisis. Een ecologische crisis kondigt zich al jaren aan, een voedselcrisis heeft de wereld al sinds enkele jaren in haar greep, en het financiële systeem heeft in de afgelopen twintig jaar al meer dan 150 grotere en kleinere crises ondergaan. Dus echt verrassend had de uitbraak van de economische crisis niet hoeven zijn. Kenmerkend aan een crisis is ook dat mensen elkaar tegelijkertijd een crisis 'aanpraten'. In hoeverre de crisis veroorzaakt wordt door realiteit of door perceptie is dan niet zo duidelijk. De situatie is er echter niet minder reëel door: er is zonder twijfel sprake van een wereldwijde crisis. Deze crisis kent vele lagen en vele uitingsvormen.

De huidige economische crisis vertoont een sterke parallel met persoonlijke (midlife) crises. Wat voor de betrokkene als een verrassing komt, hadden omstanders – medewerkers, familie – al veel langer aan zien komen. Waar persoonlijke recessie overgaat in persoonlijke crisis, gaan kleine dipjes en toenemende gevoelens van stress over in een totaal disfunctioneren. In beide gevallen kan de recessie alleen omslaan in een crisis als het ontbreekt aan bewustzijn en adequaat handelen. In beide gevallen ook is de weg uit de crisis vaak lang en is het gevaarlijk om onrealistische doelstellingen te formuleren. De crisis verdiept zich juist als de omvang ervan ontkend wordt. Een crisis kan verkort – en soms zelfs voorkomen – worden door de juiste diagnose te stellen. Dat kunnen mensen zelfstandig proberen te doen, maar een gedeelde diagnose maakt vaak ook al deel van de oplossing uit.



## Crisis

Het woord 'crisis' heeft in het dagelijkse spraakgebruik een negatieve lading. Van oorsprong is de term echter neutraal. Etymologisch komt het van het (oud)Griekse werkwoord *κρινομαι* (krinomai), dat scheiden, schiften, onderscheiden, beslissen, beslechten, richten en oordelen, betekent. Zo bezien is een crisis een 'moment van de waarheid', waarop een beslissing moet worden genomen die van grote invloed is op de toekomst.

In de medische wereld was vroeger, toen de medische mogelijkheden nog beperkt waren, de 'crisis' het moment waarop de koorts, meestal in de nacht, een hoogtepunt bereikte en het de vraag was of de patiënt de ochtend wel zou halen.

*“Keerpunt in het verloop van een ziekte waarbij verbetering of verdergaande verslechtering kan optreden. (2) periode van verslechtering. (3) ernstige verstoring van de normale gang van zaken.” (Kramers woordenboek)*

*“(1) a time of extreme difficulty or danger (2) the time where a difficult or dangerous situation is at its worst point.” (Oxford Dictionary)*

*“Keerpunt, bedenkelijke situatie, ernstige stoornis” (Prisma)*

*“Een crisis is een zware noodsituatie waarbij het functioneren van een stelsel (van welke aard dan ook) ernstig verstoord raakt.” (Wikipedia)*

## Maatschappelijke crisis

Rosenthal (2004) onderscheidt verschillende soorten (maatschappelijke) crises:

- Natuurlijke rampen (zoals de Watersnoodramp in 1953 of de uitbraak van mond-en-klauwzeer in 2001)
- Explosies, branden (zoals de Vuurwerkramp in Enschede en de Schipholbrand)
- Transportongevallen (zoals de Bijlmerramp of de Herculesramp)
- Rellen, ongeregelheden (zoals de Kroningsoproer in 1980)
- Terrorisme en gijzelingen (bijvoorbeeld de Treinkaping bij De Punt in 1977)
- Psychocrises (zoals naar aanleiding van de dood van Meindert Tjoelker en Theo van Gogh)
- Bestuurlijke crises (bijvoorbeeld naar aanleiding van uit de hand gelopen kosten van de Amsterdamse Stopera)
- Economische crises (zoals de beurskrach van 1929 en de kredietcrisis van 2008)
- Organisatorische crises: (tijdelijke) welvaartsachteruitgang van een bedrijf

## Persoonlijke crisis

- Relatiele crisis: huwelijksproblemen
- Midlife crisis: dip tussen 35 en 50 jaar waarin wordt getwijfeld aan zingeving in het eigen leven
- Quarterlife crisis: steeds vroeger optredend gevoel van onmacht veroorzaakt door teveel keuzemogelijkheden; ook wel dertiger-dip genoemd
- Persoonlijke crisis: reactie (soms zelfs fysiek) na een schokkende gebeurtenis (brand, ramp, overlijden)
- Angst crisis: verlamdende angst dat de economische crisis je persoonlijk zal treffen
- Adrenaline crisis: alleen nog kunnen functioneren op basis van adrenaline en externe prikkels
- Burn-out: emotionele uitputting in een periode van extreme stress, zonder mogelijkheid van herstel
- Depressie: zwaarmoedige stemming, waardoor nergens meer plezier aan beleefd wordt

### Van systeem crisis naar persoonlijk probleem

Is er meer dan een oppervlakkige parallel te trekken tussen economische en persoonlijke crises? Joseph Campbell, een bekende Amerikaanse schrijver, typeert een crisis als volgt: "Midlife is when you reach the top of the ladder and find that it was against the wrong wall." Bij een midlife crisis ligt de sleutel tot de oplossing voor het probleem vooral bij mensen zelf. Het gaat dan om hun houding, de beslissingen

die ze nemen, de manier waarop ze met andere mensen omgaan. Maar geldt dat ook als het gaat om een organisatorische of een wereldwijde (economische) crisis? Als de oorzaak van de crisis buiten de mensen lijkt te liggen, ligt de sleutel tot oplossing ervan dan nog wel bij de mensen zelf? En wat is de rol van een coach in tijden van economische crises?

Het lijkt voor de hand liggend om de oorzaak en oplossing van economische crises vooral buiten mensen zelf te zoeken. Op dit idee baseert de economische wetenschap – de discipline waaruit momenteel de meeste coaches in crisistijd gerecruteerd worden – ook het merendeel van de eigen modellen: ze gaat dan uit van rationele mensen die logische afwegingen maken. Economische crises komen voor een deel ook voort uit gebrek aan adequate regulering, de introductie van risicovolle producten, politiek falen, hebzucht en andere structurele oorzaken. Het wordt steeds duidelijker dat er ook een belangrijke persoonlijke dimensie aan economische crises ten grondslag ligt. Hoe valt anders te verklaren dat mensen producten verkochten waarvan ze zelf niet begrepen hoe die in elkaar staken? Hoe kan het dat bestuurders van grote ondernemingen investeringsbeslissingen durfden te nemen, terwijl ze eigenlijk niet wisten welke risico's er aan verbonden waren? Hoe is het mogelijk dat top executives zichzelf bonussen toe-eigenden zonder rekening te houden met de gevolgen van hun handelen op langere termijn, zelfs nadat de gezamenlijke natie er al jaren schande van sprak?

Tabel 1-1

| Overeenkomsten en verschillen tussen midlife en economische crisis*           |  |
|---|--|
| Midlife crisis  | Economische crisis   |
| 1. Ontevredenheid met huidige leven   | 1. Toenemend gevoel van onbehagen en onzekerheid   |
| 2. Gevoel van ineffectiviteit   | 2. Gevoel van gebrek aan effectiviteit en verantwoordelijkheid   |
| 3. Gebrek aan duidelijkheid   | 3. Gebrek aan duidelijkheid (economische crisis is complexer dan recessie)   |
| 4. Tanende creativiteit en enthousiasme                                       | 4. Teruglopend enthousiasme voor 'creatieve' oplossingen voor crisis (ook vanwege punt 2)  |
| 5. Verwarring over eigen levenspad; zoektocht naar diepere betekenis in leven | 5. Grote verwarring over de richting en focus van de economie en ondernemingen; zucht naar zingeving en duurzaamheid van de economie |
| 6. Verveling met mensen en zaken waarmee je in contact komt                   | 6. Geen ruimte voor verveling  |
| 7. Brandend verlangen naar avontuur en flirt met 'snelle' ondoordachte actie  | 7. Er is al genoeg avontuur.... van verveling naar verlangen   |

\* Bron: <http://www.midlifecrisiscoaching.com/>

Er zijn parallellen te trekken tussen de midlife (persoonlijke) crisis en de economische crisis. In tabel 1-1 hebben we zeven uitingsvormen van een midlife crisis vergeleken met de meest voor de hand liggende persoonlijke uitingsvormen van een economische crisis. Gevoelens van onbehagen, ontevredenheid en onzekerheid kenmerken beide crises. Het eigen handelen wordt als ineffectief ervaren. Mensen denken

nauwelijks invloed te hebben op de oorzaken en de gevolgen van de crisis, omdat ze niet inzien bij wie de verantwoordelijkheid ligt. Of erger: ze zoeken de verantwoordelijkheid voor de crisis buiten zichzelf, Dat staat een adequate aanpak van de crisis sterk in de weg. Een typerende krantenkop na het uitbreken van de kredietcrisis luidde: "Banken zitten nog in de ontkenningfase" (Volkskrant, 2 juni 2009). Door uitstelgedrag en het afschuiven van verantwoordelijkheden verandert het 'gevoel' van ineffectiviteit in tastbare werkelijkheid.

Omdat ze niet weten hoe de crisis opgelost moet worden, zoeken ze vooral naar korte-termijn oplossingen, 'quick fixes'. Maar de essentie van een crisis is dat er geen 'quick fixes' mogelijk zijn. Dat geldt voor zowel midlife crises als economische crises. Een midlife crisis is voor veel mensen een persoonlijke bestaanscrisis, net zo goed als de huidige economische crisis een systeemcrisis is. In een dergelijke crisis kunnen mensen het enthousiasme om op een creatieve manier naar oplossingen te zoeken, niet opbrengen. Bovendien wordt de verantwoordelijkheid van de crisis bij anderen gelegd. Een crisis wordt een echt bestaanscrisis of systeemcrisis als individuen niet meer aan oplossingen willen werken.

### Op zoek naar nieuwe zingeving

Voor mensen die verward zijn over de 'zin' van hun leven, is het onmogelijk om aan oplossingen te werken. Als de persoonlijke crisis ze niet helpt om daar fundamentele vragen over te stellen en goede antwoorden op te geven, kan de midlife crisis omslaan in een existentiële crisis. Dit is ook hoe we in de huidige economische crisis verzeild zijn geraakt: er is grote verwarring over de richting waarin de economie zich moet ontwikkelen, vooral omdat iedereen beseft dat de richting waarin de economie zich in

het verleden ontwikkelde, niet gecontinueerd kan worden. Nieuwe zingeving voor onze huidige economie lijkt te liggen in het zoeken naar een 'duurzame' economie. De leiderschapuitdaging is deze crisis te gebruiken om fundamenteel na te denken over de richting van de economie en de missie van de eigen organisatie. In de huidige crisis bleek een aantal beursgenoteerde ondernemingen in Nederland niet eens een publiek missie statement te hebben. Grote ondernemingen als General Electric koketteerden zelfs met het ontbreken van een missie statement. De eerste plaats in een markt innemen om daarmee een zo hoog mogelijke aandeelhouderswaarde te genereren, werd belangrijker gevonden dan de missie van de onderneming.

Momenteel klinkt de roep om maatschappelijke zingeving bij ondernemingen steeds sterker. Wat zijn de kerntaken van banken, auto-ondernemingen of accountants? Wat zijn hun verantwoordelijkheden? Zelfs Jack Welch, manager van de eeuw en CEO van General Electric, erkent nu dat aandeelhouderswaarde slechts een middel is. Hij kwalificeert het streven naar een zo hoog mogelijke aandelenkoers als een 'dom idee'. Al in 1959 verwees de Amerikaanse president John F. Kennedy – drie jaar voordat het hoogtepunt van de Koude Oorlog bereikt zou worden in de zogenaamde Cubaanse raketten crisis – naar het Chinese karakter voor 'crisis'. Dit karakter bestaat uit twee penseelstreken; de ene streek betekent 'gevaar', de ander symboliseert 'kans'. Dit bracht Kennedy tot de volgende uitspraak: "In a crisis, be aware of the danger – but recognize the opportunity"<sup>1</sup>.

De leiderschapuitdaging is dus niet alleen een inhoudelijke uitdaging – de meeste oplossingen zijn al voorhanden, zo blijkt vaak – maar vooral ook een

uitdaging voor de attitude van leiders en volgers. De parallel tussen een goede aanpak van individuele en maatschappelijke crises is gelegd.

## Leiders en crises

*"Turn your midlife crisis to your own advantage by making it a time for renewal of your body and mind, rather than stand by helplessly and watch them decline." Jane E. Brody*

*"To be mature means to face, and not evade, every fresh crisis that comes." Fritz Kunkel*

*"The majority of people perform well in a crisis and when the spotlight is on them; it's on the Sunday afternoons of this life, when the nobody is looking, that the spirit falters." Alan Bennett*

*"The darkest places in hell are reserved for those who maintain their neutrality in times of moral crisis." Dante Alighieri (1265 - 1321)*

*"A man has no more character than he can command in a time of crisis." Anoniem*

*"The measure of a country's greatness is its ability to retain compassion in times of crisis." Thurgood Marshall (1908 - 1993)*

*"There cannot be a crisis next week. My schedule is already full." Henry Kissinger (1923 - )*

>>

<sup>1</sup> Speech in Indianapolis, April 12 1959

## Leiders en crises

*"In deze crisistijden moet ieder zijn verantwoordelijkheid nemen."*

*"In crisissituaties kunnen goede krachten naar boven komen."*

*Jan Peter Balkenende (december 2008)*

*"De financiële crisis is een crisis van de moraal."*

*Wouter Bos (maart 2009)*

*"De crisis is een onvermijdelijke verschijningsvorm van het einde van een tijdperk (...). De cultuur van meer en meer (..) disfunctioneert. (...) Mensen hebben een hogere vorm van zelfbewustzijn ontwikkeld en kunnen [daarom] hun leven zelf [veel meer] vormgeven [dan in het verleden]."*

*Herman Wijffels (mei 2009)*

## Oorzaak en gevolg

De overeenkomst tussen individuele en economische crisis lijkt op te houden bij het gevoel van 'verveling' dat mensen in een midlife crisis ervaren, en het verlangen naar meer avontuur. Binnen een economische crisis worden deze gevoelens niet ervaren. Toch zouden we kunnen stellen dat de zucht naar 'avontuur', die voortkomt uit een gevoel van verveling, er toe heeft geleid dat executives meer risico's gingen nemen. Op deze manier is de midlife crisis van executives deels de oorzaak van de economische crisis. Toekomstig onderzoek zal moeten aantonen in hoeverre de 'risicomaatschappij' van dit moment voortkomt uit de verveling van de huidige en toekomstige leiders. Niet voor niets

is er ook sprake van een 'beleveniseconomie', waarin mensen – zeker in het rijke westen – op zoek zijn naar belevenissen om de saaiheid van het eigen welvarende bestaan tegen te gaan., Zijn we met z'n allen de zingeving in ons leven kwijtgeraakt? Willen we de leegheid van ons bestaan niet voelen?

## Verbindingen leggen

De tijd is rijp om een en ander aan elkaar te koppelen. We moeten niet alleen kijken in hoeverre economische crises leiden tot persoonlijke crises, maar ook of persoonlijke (identiteits)crises economische crises veroorzaken. Wereldburger Herman Wijffels – oud-topman van de Rabobank, SER-voorzitter en bewindvoerder bij de Wereldbank – ziet de crisis als het einde van een tijdperk. Bij elk einde worden mensen geconfronteerd met de essentie van het leven. Wat is werkelijk belangrijk? Volgens Wijffels is er geen andere toekomst mogelijk dan een duurzame toekomst, en die toekomst begint altijd bij de mensen zelf.<sup>2</sup> De economische crisis is het resultaat van een oppervlakkige levenshouding van vele mensen.

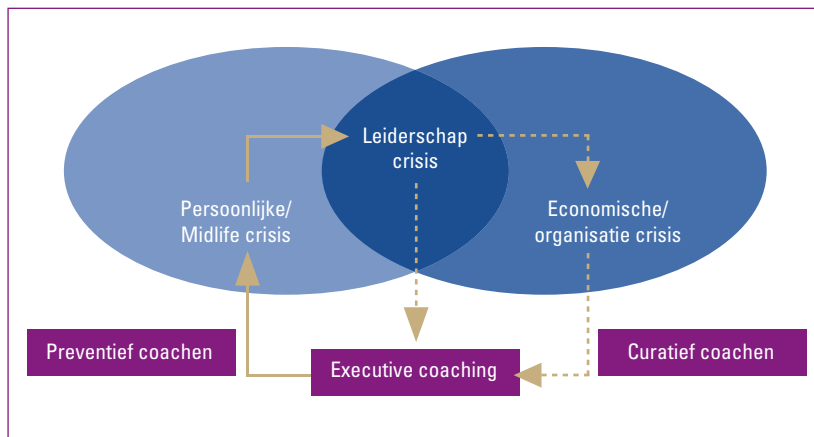
De combinatie van economische en persoonlijke crises, gaat altijd gepaard met een derde type crisis: een leiderschap crisis. Persoonlijke crises zijn van alle tijden en komen vooral op een bepaalde leeftijd voor. Daarmee vertonen persoonlijke crises een cyclisch patroon. Dat geldt eigenlijk ook voor economische en organisatorische crises, zeker als deze zich tegelijkertijd voordoen en elkaar versterken. Dat is wat we momenteel zien gebeuren. Voordat er sprake was van een wereldwijde economische crisis was er in veel landen in de wereld al een sterk gevoel van tekortschietend 'leiderschap'. Dit wordt ook wel het

<sup>2</sup> Interview met Wijffels, *Internationale Samenwerking*, Nummer 4, 2009: "Leven vanuit innerlijke drijfveren"

'leiderschapsgat' genoemd. Van de senior managers in de Verenigde Staten bijvoorbeeld, ziet 91% het leiderschap als een kritiek punt voor het voortbestaan en de groei van hun organisatie; slechts 8% is tevreden over het leiderschap in hun eigen organisatie (Kincaid, Gordick, 2003). De roep om beter leiderschap is maatschappijbreed te horen. De economische crisis versterkt die roep.

Momenteel is er dus sprake van drie parallelle crises. Executive coaching zou een duidelijke rol kunnen spelen in het zoeken naar een oplossing (Figuur 1-1). Door executives te ondersteunen in hun persoonlijke veranderingstraject, kan coaching de noodzakelijke randvoorwaarden creëren die uiteindelijk bijdragen aan de oplossing van de crisis.

**Figuur 1-1** Drie parallelle crises



## De rol en doelstelling van executive coaching

Hoe uit deze patstelling te komen? Economen, politicologen en organisatiedeskundigen discussiëren intensief over oplossingen voor economische en organisatorische problemen. Een rubriek als 'hart en ziel' heeft er toe bijgedragen dat in Nederland persoonlijke coaches en zelfhulpprogramma's tot een ware hype zijn geworden. Maar de echte oplossing van de gelijktijdig opkomende crises moet gezocht worden in het aanpakken van de leiderschap crisis. Executive coaching zal daarbij een belangrijke rol kunnen en - naar onze mening - moeten spelen. Voor een belangrijk deel zal dat betekenen dat de aandacht van 'preventief coachen' – het inzetten van coaching als algemeen management development traject – verschuift naar 'curatief coachen' – coachen nadat het kwaad al geschied is. Omdat de oorzaken van de crisis zo fundamenteel zijn, zal de aanleiding van een coachingtraject weliswaar curatief zijn, maar de inzet zal te allen tijde ook preventief moeten zijn. Daarmee is het onderscheid tussen curatief en preventief coachen niet meer zo van belang.

Dit boek beoogt inzicht te bieden in de aanleiding, uitvoering en effecten van executive coaching. Daarmee willen we niet alleen een bijdrage leveren aan het oplossen van persoonlijke crises, maar ook aan een effectieve aanpak van de economische crisis. Naast tips over coaching en de coach, gaat dit boek in op de eisen die vanuit een beoogd (crisis) leiderschapsprofiel aan executive coaching gesteld mogen worden. De doelstellingen van executive coaching in tijden van economische crises komen grotendeels overeen met die van algemene coaching in het geval van een midlife crisis, zoals Tabel 1-2 laat zien. De uitdaging voor leiderschap is om beide dimensies aan elkaar te koppelen: van persoonlijke zingeving naar organisatorische zingeving en vice versa.

Tabel 1-2

| Gezamenlijke doelstellingen voor executive coaching                                |   |
|--|---|
| Midlife crisis*  | Economische crisis  |
| Leiderschap  |   |
| 1. Duidelijkheid en richtingsgevoel krijgen  | 1. Duidelijkheid verschaffen over doelen van de organisatie en de economie: formulering nieuwe missie                             |
| 2. Wakker worden door verhoogd bewustzijn en hernieuwen van je dromen              | 2. Wakker worden (bewustzijn) en durven te dromen over oplossingen  |
| 3. Ontwikkelen van een duidelijk implementatieplan voor behalen doelstellingen     | 3. Ontwikkelen van een duidelijk en realistisch plan – met aandacht voor de complexiteit – waarin die doelen verwezenlijkt worden |
| 4. Daadwerkelijk handelen op een manier die effectief en consistent is naar doelen | 4. Consistent en integer handelen ten einde doelen effectief te behalen: leider als rolmodel                                      |
| 5. Balans in eigen leven brengen   | 5. Balans brengen tussen werk- en privésituatie en tussen individuele organisatie en samenleving                                  |
| 6. Een gevoel van vrede en rust ervaren  | 6. Een gevoel van vrede en tevredenheid ervaren   |
| 7. Ellende/lijden uitbannen: weg van zelfafwijzing                                 | 7. Extreem lijden van jezelf of anderen in de samenleving is daarbij onacceptabel   |
| 8. Je werkelijke gevoel/ik uitdrukken  | 8. Je eigen identiteit als executive, organisatie en samenleving uitdrukken   |

\* naar analogie van bron tabel 1

Deze benadering verschilt van die van menig coachinggoeroe. Populaire managementgoeroes praten bijvoorbeeld over 'dromen, durven, doen' om een eigen veranderingstraject vorm te kunnen geven (Tiggelaar, 2004). Anderen benadrukken in de zoektocht naar meer effectiviteit thema's als 'persoonlijk leiderschap' en het herstellen van een 'karakterethiek' (Covey, 1989). Beide benaderingen zien de crisis dan vooral als een persoonlijk probleem. In tijden van maatschappelijke crisis is het echter net zo belangrijk om de eigen doelstellingen te koppelen aan die van de organisatie en de samenleving. Dit leidt tot een gelaagd model van persoonlijkheidsontwikkeling en verandering. In literatuur over leiderschap wordt dit 'dienend leiderschap', 'opofferend', of zelfs 'spiritueel leiderschap' genoemd (Ganzevoort, 2003). De uitdaging is om niet alleen 'mild' naar jezelf te kijken, maar ook naar de eigen organisatie en de samenleving als geheel (Brown, 2004). Op die manier kunnen duurzame oplossingen voor daadwerkelijke problemen worden gevonden. Het begeleiden van deze veranderingstrajecten is een belangrijke doelstelling van executive coaching.

### Onderbouwing en opzet boek

Dit is een kort – en hopelijk krachtig – boek. Het is gebaseerd op de resultaten van een uniek onderzoek dat onder Nederlandse executives werd gedaan. In de zomer van 2008 is een uitgebreide enquête met 101 vragen over coaching en leiderschap uitgezet onder circa 400 executives in Nederland. De respondenten variëren qua leeftijd, geslacht, ervaringsniveau en aantal mensen waaraan leiding wordt gegeven, zodat ze representatief zijn voor de Nederlandse populatie van executives. Deze respondenten hebben op enig moment in hun eigen carrière gebruik gemaakt van een coach. Hiervoor is het uitgebreide netwerk van een bij KPMG werkzame executive coach en acht andere

coaches in Nederland gebruikt. In totaal hebben 163 Nederlandse executives uit uiteenlopende organisaties de enquête geretourneerd, wat een responsegraad van 41% betekent. Vergeleken met andere onderzoeken op dit terrein kan de responsegraad als buitengewoon hoog worden beschouwd. In tekstblokjes zijn citaten uit de antwoorden opgenomen. Daarnaast is nog apart gekeken naar specifieke verbanden tussen de antwoorden. Indien er sprake was van een sterk verband, is dat ook als tekstblok opgenomen. De kleurintensiteit van het blok geeft aan hoe sterk dat verband was: hoe donkerder het blok, des te sterker het verband (zie Annex (1) voor nadere toelichting op de gebruikte methoden en technieken).

De enquêtevragen zijn voor een groot deel gebaseerd op vragen die in andere onderzoeken ook gesteld zijn, waardoor het mogelijk is te vergelijken met de (schaarse) andere onderzoeken naar executive coaching. De hamvraag gaat over de 'Return on Investment' van executive coaching. Wat levert het op?

Een van de eerdere onderzoeken waarmee het nieuwe onderzoek

vergeleken wordt, is een onderzoek uit 2001, dat onder auspiciën van KPMG (Talboom/KPMG, 2001) is gedaan naar de motieven en uitvoering van executive coaching. Dit is een van de weinige systematische onderzoeken die in Nederland gedaan zijn naar executive coaching. Daarnaast is er wel specifiek onderzoek gedaan naar preventief coachen (zie bijvoorbeeld Duijts et al., 2006), maar dit soort onderzoeken heeft dan vooral betrekking op medewerkers in het algemeen. Deze opzet maakt het mogelijk om te bekijken in hoeverre de motieven voor coaching onder executives in de afgelopen tien jaar veranderd zijn. Aangezien de enquête onder executives voor de huidige economische crisis is gehouden, zullen we de nodige voorzichtigheid betrachten bij de interpretatie van deze resultaten.

Het vervolg van dit boek bestaat uit drie onderdelen:

- 1 Het belang van executive coaching:** een nadere zoektocht naar de 'Return on Investment' van coaching en de manier waarop executives in Nederland daar tot nu toe gebruik van maken. Wat is er in de afgelopen tien jaar veranderd?
- 2 De uitdagingen van leiderschap:** een zoektocht naar de kenmerken van leiderschap en de relatie met executive coaching. Waar moeten leiders mee om kunnen gaan? Welke leiderschapstijlen zijn tijdens crises nodig en wat betekent dat voor executive coaching?
- 3 De uitdagingen voor de executive coach:** een zoektocht naar het (ideale) profiel van de executive coach. Maakt het verschil of een executive bij een coach komt vanwege een persoonlijke of een organisatorische crisis? Hoe kan een coach helpen om een weg uit de huidige meervoudige crisis te vinden?



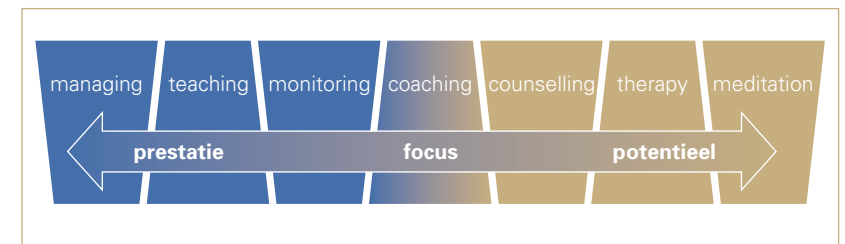


# 02

## Het belang van executive coaching

Coaching (en counseling) heeft meerdere betekenissen. Sommigen leggen de nadruk op het proces van begeleiden, adviseren en trainen, wat onvermijdelijk ook gepaard zal gaan met confrontatie; de aanleiding van coaching is immers vaak een organisatorische of persoonlijke crisis. Anderen leggen meer nadruk op de uitkomst van het coachingtraject: bijvoorbeeld op persoonlijke verandering en verhoogde effectiviteit. Coachen is echter iets anders dan therapie of onderwijzen. Een goede typering van de plaats van coaching in een continuüm van gerelateerde gedragingen wordt gegeven door Cope (2004). Hij onderscheidt zeven typen gedrag, waarbij coachen het midden houdt tussen een focus op resultaat – geholpen worden – en een focus op potentieel – zichzelf helpen. Bij managen, onderwijzen en een mentorpositie ligt het accent voornamelijk op het zoeken naar extrinsieke oplossingen voor de eigen crisis, terwijl het bij counsellen, therapie en meditatie om een intrinsieke zoektocht gaat (figuur 2-1).

Figuur 2-1 Het coachingscontinuüm



Bron: Mike Cope, 2004

Executive coaching richt zich vervolgens op de vragen en problemen van leidinggevendenden in organisaties. Goede executive coaching heeft altijd betrekking op zowel het proces als de uitkomst. Executive coaching wordt over het algemeen gezien als een uitstekend middel om het gedrag van een

leidinggevende te beïnvloeden en de organisatie effectiever te maken. Echter, in minder dan 10% van de organisaties die gebruik maken van coachingtrajecten, wordt het effect hiervan ook daadwerkelijk gemeten (Bolch, 2001).

De vraag naar het belang en het nut van executive coaching is daarom makkelijker gesteld dan beantwoord. Het antwoord hangt af van de aanleiding van het coachingtraject, de manier waarop gecoacht wordt, de verwachtingen van de deelnemers en hun organisaties en de follow-up na het coachingtraject. Dit hoofdstuk gaat in op die aspecten en kijkt in hoeverre executive coaching in de afgelopen tien jaar veranderd is. De aard en de verwachtingen blijken veranderd te zijn, maar de 'Return on Investment' (RoI) van executive coaching wordt nog steeds onverminderd hoog ingeschat. Er wordt onderscheid gemaakt tussen executives die vanwege een persoonlijke crisis tot een coachingtraject besluiten, en executives die dat doen vanwege een organisatorische crisis. Is dat de laatste tien jaar veranderd? Tenslotte: welke onderwerpen zijn het meest belangrijk tijdens een coachingtraject? Hebben geslacht, leeftijd, aanleiding en duur van het traject invloed op de effectiviteit van het coachingtraject?



## Coachen is....

- *"Practical, goal-focused form of one-on-one learning and behavioral change" (Day, 2001)*
- *"A means of facilitating learning and moving executives from excellent performance to peak performance" (Feldman, 2001)*
- *"To improve managers' effectiveness in their current positions" (Feldman & Lankau, 2005)*
- *"Leren, trainen, motiveren, confronteren, en ondersteunen" (KPMG, 2001)*
- *"A process of equipping people with the tools, knowledge, and opportunities they need to develop themselves and become more effective" (Peterson & Hicks, 1995)*
- *"Begeleider / begeleiden" (Kramer woordenboek)*
- *"Tutor who gives private or specialized training / to train or teach someone" (Oxford Dictionnary)*
- *"Begeleiden, bekwamen, harden, oefenen, trainen, opleiden" (mijnwoordenboek.nl)*

## Het veranderende belang van coaching

Leidinggevendens hebben binnen ondernemingen een grote invloed op de prestaties. Dat lijkt een voor de hand liggende constatering, maar de mate van beïnvloeding en de richting van die invloed is moeilijk te onderzoeken – laat staan aan te tonen. In de jaren zeventig kwamen Amerikaanse onderzoekers tot de bevinding dat leidinggevendens, executives, de winstmarges hoogstpersoonlijk tot wel 47% konden beïnvloeden (Lieberson & O'Connor, 1972). De huidige crisis laat de negatieve invloed zien die leidinggevendens op de prestaties van ondernemingen hebben. Het ontstaan van de economische crisis wordt, zeker in de populaire media, voor een aanzienlijk deel toegeschreven aan graaiende en losgeslagen executives, die hun eigenbelang (bonus) boven dat van de organisatie en de klanten hebben gesteld. In hoeverre dat verwijt terecht is, is moeilijk te zeggen, maar feit is wel dat de executive een grote invloed op het functioneren van de gehele organisatie wordt toegedicht.

Goed functionerende leidinggevendens stellen regelmatig dat zij hun succes niet alleen te danken hebben aan hun eigen, individuele vaardigheden. Ze refereren dan aan het team waarin ze opereren: niet 'ik' maar 'wij' hebben het gedaan. Sommige executives verwijzen ook naar een coach, een 'goeroe' of een 'mentor' die op een bepaald moment in hun leven een beslissende invloed heeft gehad. Dat zijn er overigens niet veel; het hebben van een coach wordt nog steeds als een zwaktebod gezien. Het stereotype 'echte' leider doet het natuurlijk allemaal alleen. De basisprincipes van executive coaching en van succesvol leiderschap juist in tijden van crises (zie hoofdstuk 4) laten echter het tegenovergestelde zien: echte leiders kunnen niet alleen opereren. Zij halen hun effectiviteit vooral uit de manier waarop ze met hun medewerkers, volgers, maar ook met hun 'vijanden' omgaan. Een deel van de leiderschapscrisis waar we op dit moment mee te

maken hebben, komt hoogstwaarschijnlijk voort uit een tekort aan effectieve (executive) coaching.

### Executive coaches werken in stilte

Bij succesvolle coaches wordt direct gedacht aan voetbalcoaches of sportcoaches. Dat komt niet alleen doordat deze coaches uitgebreide media-aandacht krijgen, maar ook omdat een coach in de sport een andere rol heeft. Sporters zijn over het algemeen jonge mensen, die bij het leveren van topprestaties duidelijk behoefte hebben aan coaching. Het belang van een coach bij een teamsport lijkt ook evident. Maar executive coaching voltrekt zich vaak in stilte. Deels omdat executive coaching de nodige discretie vereist, maar deels ook omdat succesvolle maatschappelijke leiders over het algemeen karig zijn met het erkennen van de rol die een coach heeft gespeeld in hun succes. In de Verenigde Staten – de bakermat van executive coaching – is het meer geaccepteerd om gecoacht te worden; belangrijke leiders verwijzen expliciet naar de rol die een coach of mentor in hun leven en carrière heeft gespeeld. Voorbeelden zijn:

| Ondernemers   | Politici      |
|---------------|---------------|
| Ted Turner    | Barack Obama  |
| Michael Dell  | Rudy Giuliani |
| Steve Jobs    | Bill Clinton  |
| Donald Trump  |               |
| Warren Buffet |               |
| Bill Gates    |               |

Hoe het verband tussen leiderschap en coaching precies in elkaar steekt, is niet duidelijk. Jaarlijks geven ondernemingen veel geld uit om kennis en vaardigheden te vergroten van hun toekomstige leiders (Broekhuis, 2002). Executive coaching wordt hierbij gezien als een uitstekend middel om het gedrag van (toekomstige) leidinggevendenden te beïnvloeden en de capaciteiten te vergroten (Fischer, 2001). Mensen opleiden tot toekomstige leidinggevendenden is echter wat anders dan al gearriveerde executives te coachen. Het specifieke werkgebied van executive coaching is steeds vaker onderwerp van onderzoek, maar het aantal systematische onderzoeken blijft wereldwijd nog beperkt. In Nederland is een min of meer systematisch onderzoek naar de effectiviteit van executive coaching en counseling gedaan in 2001 (Talboom/KPMG, 2001) waardoor we kunnen kijken of de motieven, thema's en verwachtingen de laatste tien jaar veranderd zijn.

### Aanleiding verandert

Vaak wordt een coachingtraject aangegaan als onderdeel van een Management Development (MD) traject; in 2001 gold dat voor 28% van de geënquêteerden. Maar omdat dit niet duidelijk de aanleiding aan geeft – er wordt wel gesproken van 'preventieve' versus 'curatieve' coaching en counseling – hebben we in het onderzoek uit 2008 deze keuzemogelijkheid onder de categorie 'anders' gezet, om de respondenten te dwingen hun motieven duidelijker te maken. Daarmee is het accent in het onderzoek weliswaar meer komen te liggen bij curatief coachen, maar kan wel beter onderscheid gemaakt worden tussen coaching vanwege organisatorische of persoonlijke crises/problemen.

De aanleiding voor het coachingtraject blijkt de afgelopen tien jaar op twee manieren sterk veranderd te zijn (Tabel 2-1). Ten eerste blijkt een 'cultuuromslag' in de organisatie minder een rol te spelen. In de laatste tien jaar hebben organisaties minder geherstructureerd dan in de periode ervoor.

Dit zal met de huidige economische crisis ongetwijfeld veranderen, en meer stress onder executives opleveren. Ten tweede bleken mensen zelf een grotere behoefte te hebben aan een coachingtraject; ofwel om beter te leren functioneren, of om zichzelf beter te leren kennen. Dat executives steeds meer een gevoel van onvoldoende functioneren hadden, kan als een persoonlijk gevoelde voorbode van de organisatorische en economische crisis gezien worden. Anno 2008 is de aanleiding voor coaching bijna even vaak persoonlijk als organisatorisch.

Tabel 2-1

| Aanleiding coaching traject      | 2001*<br>in% | 2008<br>in% |
|----------------------------------|--------------|-------------|
| <b>Organisatorisch</b>           |              |             |
| Onderdeel van cultuuromslag      | 14           | 4           |
| Geen doorgroeimogelijkheden meer | 4            | 5           |
| Onvoldoende functioneren         | 3            | 31          |
| Conflicten met collega/chef      | 3            | 4           |
| <b>Individueel - relationeel</b> |              |             |
| Overspannen/negatieve stress     | 11           | 9           |
| Zichzelf beter leren kennen      | 22           | 29          |
| Privésituatie                    | 3            | 2           |
| <b>Anders (MD-traject)</b>       | 32 (28)      | 16 (8)      |

\* Bron: Talboom/KPMG, 2001

## Initiatief komt bij mensen zelf te liggen

Als de aanleiding voor een coachingtraject verandert, zal dat ook gevolgen hebben voor degene die doorverwijst en/of het initiatief neemt. Uit vorig onderzoek (2001 in Tabel 2-2) bleek het management een belangrijke rol te spelen bij het verwijzen naar een coach. Het ging dan vooral om preventief coachen, vaak als onderdeel van een Management Development traject. Bij curatief coachen – als er al een crisis is – werd deze rol door de directe leidinggevende overgenomen. Ook de afdeling Human Resources had hier een rol in. Het belang van al deze spelers voor het aangaan van een coachingtraject is in de afgelopen jaren sterk afgenomen. Daarvoor in de plaats is een andere belangrijke speler gekomen: de manager zelf. Dat is op zich positief, want dat betekent dat managers/executives steeds vaker het heft in eigen handen nemen. Het geeft echter ook aan dat in veel organisaties coaching minder belangrijk gevonden wordt. Wellicht ging het 'te goed' met de organisatie? De afdeling Human Resources is steeds minder relevant geworden in coachingtrajecten, zonder dat hiervoor een inhoudelijke aanleiding gevonden is (zie ook hierna onder de Rol van executive coaching). Dit zegt mogelijk iets over de gemarginaliseerde positie van de afdeling Human Resources in veel organisaties.



Tabel 2-2

| Wie verwees u door naar een coach? | 2001*        |                | 2008       |                 |                 |
|------------------------------------|--------------|----------------|------------|-----------------|-----------------|
|                                    | Curatief in% | Preventief in% | Totaal in% | Org. crisis in% | Ind. crisis in% |
| Ikzelf                             | 23           | 16             | 46         | 44              | 47              |
| Directe leidinggevende             | 30           | 18             | 17         | 21              | 25              |
| Directie/het management            | 5            | 39             | 14         | 13              | 8               |
| Personeelszaken                    | 30           | 16             | 5          | 2               | 2               |
| Een collega                        | 5            | 0              | 7          | 11              | 8               |
| Een coach/mentor                   | 2            | 0              | 3          | 2               | 6               |
| Anders                             | 5            | 11             | 8          | 8               | 6               |

\* Bron: Talboom/KPMG, 2001

In het huidige onderzoek (Tabel 2-2 - kolom 2008) is het onderscheid niet gemaakt tussen curatief/preventief zoals in 2001, maar tussen organisatorische problemen/crisis en persoonlijke problemen/crisis. De resultaten voor deze deelgroepen verschillen slechts marginaal. Interessant is dat in het geval van een individuele crisis leidinggevendenden meer geneigd zijn hun medewerkers een coachingtraject in te laten gaan dan in het geval van een organisatorische crisis, terwijl beide grote gevolgen voor het functioneren van medewerkers kunnen hebben. De positie van de afdeling personeelszaken is in beide gevallen nog marginaler geworden. Dat komt er op neer dat de afdeling Human Resources vooral bij algemene Management Development trajecten een rol speelt, maar bij crises geen adequate

ondersteuning biedt. Bij organisatorische crises spelen collega's een belangrijke rol bij het doorverwijzen, terwijl bij individuele crises mentoren een grotere rol spelen. De onderwerpen waarover in het coachingtraject wordt gesproken, verschillen nauwelijks wanneer mensen uit zichzelf het traject ingaan of door hun leidinggevenden doorverwezen zijn.

### Belangrijkste thema's verbreden zich

De laatste tien jaar is de vraagstelling voor executive coaching duidelijk verbreed (Tabel 2-3). Een enkele uitzondering daargelaten – de balans tussen werk en privé is bijvoorbeeld minder belangrijk geworden – is het belang van de meeste thema's toegenomen. Werken aan het eigen zelfbeeld blijft een van de meest populaire thema's voor executives. Het belangrijkste thema is echter het herkennen van valkuilen. Beide thema's zijn direct met de persoonlijkheid van de executive verbonden. Twee andere thema's springen er uit door hun toegenomen belang: (a) effectief communiceren, (b) omgaan met conflicten. Deze twee thema's zijn met elkaar verbonden, zijn meer van inter-persoonlijke aard en zullen in tijden van crisis voor leidinggevenden nog belangrijker worden. Een van de meest significante verbanden die in het onderzoek naar voren komt, is het verband tussen de onderwerpen die men van te voren aangaf als belangrijk en het effect van coaching.

Tabel 2-3

| Welke thema's zijn belangrijk      | 2001*<br>in % | 2008<br>in% |
|------------------------------------|---------------|-------------|
| Zelfbeeld                          | 67            | 74          |
| Effectief communiceren             | 49            | 72          |
| Stijl van leidinggeven             | 39            | 55          |
| Omgaan met conflicten              | 31            | 64          |
| Valkuilen herkennen                | 49            | 77          |
| Balans vinden tussen werk en privé | 44            | 40          |
| Grenzen leren stellen              | 38            | 48          |

\* Bron: Talboom/KPMG, 2001

### Verwachtingen zijn hoog, realistisch....

De verwachtingen van een coachingtraject zijn tamelijk realistisch. De helft van de deelnemers in 2008 heeft neutrale (geen) tot lage verwachtingen, de andere helft heeft hoge tot zeer hoge verwachtingen. Hier maakt de aanleiding verschil: deelnemers die vanuit een individuele crisis een coachingtraject ingaan, hebben aanmerkelijk minder hoge verwachtingen (42%) en zijn over het algemeen neutraler (59%) dan mensen die vanwege een organisatorische crisis een coachingtraject ingaan (hooggestemd: 56%; neutraal/geen: 43%). Een individuele crisis leidt ook tot een grotere groep mensen die een coachingtraject zonder duidelijke doelen ingaan (45%), dan in het geval van een organisatorische crisis (35%).

### ... en worden vaker behaald

In de afgelopen tien jaar is de waardering voor coachingtrajecten toegenomen; een groter aantal deelnemers stelt dat het traject de eigen verwachtingen overtrof (Tabel 2-4). Dit kan wijzen op lagere verwachtingen aan het begin van het traject, maar het is waarschijnlijker dat dit resultaat verwijst naar de toegenomen professionaliteit van de executive coaches in Nederland. Opvallend is daarbij dat meer mensen melden dat het traject een 'ander' resultaat opleverde dan men had verwacht. De aanleiding voor een coachingtraject beïnvloedt niet alleen de verwachtingen, maar ook de mate van voldoening achteraf. Naarmate die verwachtingen lager gespannen zijn (zoals in het geval van individuele crisis) wordt het traject duidelijker hoger gewaardeerd. Coaches die vanwege organisatorische crises worden ingeroepen, hebben te maken met minder makkelijk te bevredigen mensen.

Tabel 2-4

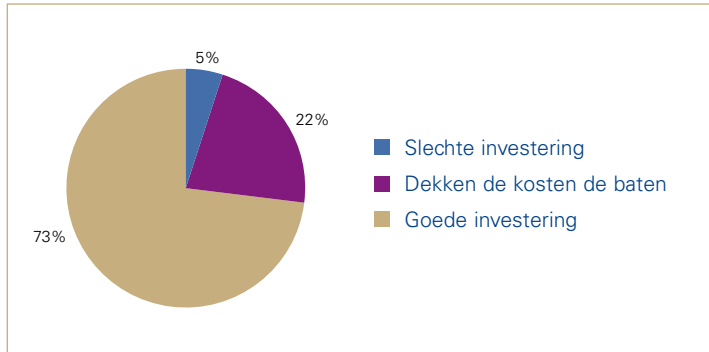
| In hoeverre voldeed het traject aan de verwachtingen? | 2001*<br>in% | 2008         |                       |                       |
|---|--------------|--------------|-----------------------|-----------------------|
|   | in %         | Total<br>in% | Org.<br>crisis<br>in% | Ind.<br>crisis<br>in% |
| Het traject voldeed aan de verwachtingen              | 80           | 39           | 44                    | 36                    |
| Het traject overtrof de verwachtingen                 | 8            | 41           | 33                    | 47                    |
| Het traject was anders dan de verwachtingen           | 5            | 17,5         | 19                    | 17                    |
| Het traject was minder dan de verwachtingen           | 4            | 2,5          | 2                     | 0                     |

Onderwerpen die van tevoren belangrijk worden gevonden om aan te werken, zijn ook de onderwerpen die daadwerkelijk het meest verbeteren.

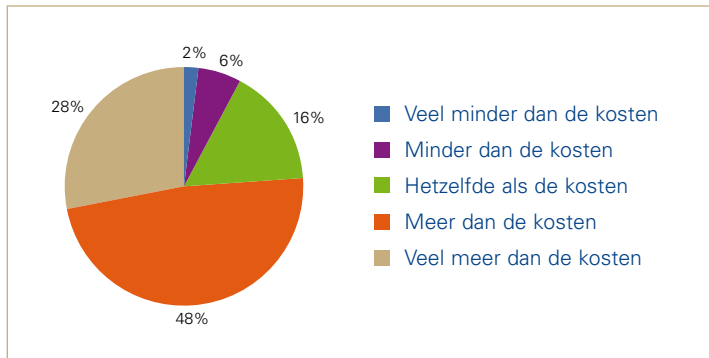
### De Return on Investment blijft onverminderd positief

Voor onderzoekers is het een grote uitdaging om de toegevoegde waarde van coaching uit te drukken in een geldbedrag: de zogenaamde 'Return on Investment' (RoI). Dit is een bijzonder riskante bezigheid, omdat het een kwantitatieve inschatting vraagt van een grotendeels kwalitatief fenomeen en bovendien sterk afhangt van de concrete vraagstelling. Amerikaanse onderzoekers kwamen tien jaar geleden tot enorm hoge schattingen: 570% (McGovern et al., 2001) tot 600% (Fischer, 2001). De Nederlandse deelnemers aan het onderzoek in 2008 werd de volgende vraag voorgelegd: 'Als u de toegevoegde waarde van het coachingtraject in een percentage van de kosten moet uitdrukken, wat is dan de waarde?' Als de kosten van het traject op 100% worden gesteld, kwamen de deelnemers op een gemiddelde RoI van 180%. Dat is lager dan in de Verenigde Staten, maar nog steeds bijzonder hoog. De kosten wegen ruimschoots op tegen de baten (Figuur 2-2). Meer dan tweederde van de mensen die in Nederland aan een coachingtraject hebben deelgenomen, vindt dit achteraf gezien een goede investering. Belangrijker dan een geldbedrag is de waarde RoI van executive coaching.

**Figuur 2-2a** Als ik de kosten tegen de baten afweeg...



**Figuur 2-2b** Als ik de toegevoegde waarde van het coachingstraject in geld moet uitdrukken....



## De Rol van executive coaching nader bepaald

De Return on Investment van executive coaching is dus hoog, maar waar bestaat dat dan uit? Het nut van executive coaching kan per persoon sterk verschillen. Onderzoek naar executive coaching heeft de volgende resultaten naar voren gebracht: (1) toegenomen productiviteit – onder andere door verminderd ziekteverzuim – en daarmee hogere effectiviteit van executives, (2) betere relatie met collega’s na afloop van het coachingstraject, (3) meer voldoening in het werk, (4) meer zelfinzicht en (5) het beter behalen van doelen. Tabel 2-5 vat een aantal studies naar de Rol van executive coaching samen.

**Tabel 2-5**

| Dimensies van executive coaching - bestaande onderzoeken   |  |
|--|--|
| Onderzoek & Sample   | Effect   |
| <b>McGovern et al., 2001</b><br>N = 100 executives uit de VS die met een coach hebben gewerkt in de periode van 1996 tot 2000. | Van de participanten gaf 86% aan zeer tevreden te zijn met het traject, 73% was goed in staat de doelen te behalen. Van de directe stakeholders had 54% de doelen weten te behalen, en 43% van de executives kon duidelijk aan geven waaruit de Return on Investment bleek. De gemiddelde Rol van deze groep kwam uit op 570%. |
| <b>Fischer, 2001</b><br>60% van de respondenten was tussen de 40 en 49 jaar oud.   | Van de participanten ervaarde 70% betere werkrelaties, en gaf 61% aan meer voldoening uit het werk te halen. De Rol werd in dit onderzoek geschat op 600%.   |





vervolg tabel 2-5

| Dimensies van executive coaching - bestaande onderzoeken   |   |
|--|---|
| Onderzoek & Sample   | Effect  |
| <b>Thach, 2002</b><br>N = 281 executives uit een multinational telecombedrijf uit het westen van de Verenigde Staten.            | In dit onderzoek werden gecoachte executives beoordeeld door collega's en ondergeschikten. Na 1 jaar werd de executive als 52% effectiever beoordeeld dan ervoor, gebaseerd op 17 eigenschappen van effectief leiderschap. Na het tweede jaar was dit toegenomen tot 60%. De executives zelf zagen na het eerste jaar een toename van 52%, en 55% na het tweede jaar. |
| <b>Wasylyshyn, 2003</b><br>N = 87 executives die in het verleden met een executive coach hebben gewerkt                          | 63% van de executives vond dat door de coaching een blijvende gedragsverandering heeft plaatsgevonden. 48% zei dat zij zich meer bewust waren van hun gedrag en de gevolgen daarvan. 45% van de groep executives rapporteerde na hun coaching een effectievere manager te zijn geworden.  |
| <b>Smither et al., 2003</b><br>N = 1202 senior managers uit een grote multinational, waarvan er 404 met een coach hebben gewerkt | De groep managers die een coachingtraject had gevolgd, bleek een hogere kans te hebben om aan leerdoelen te werken. Zij stelden ook meer zaken ter verbetering voor dan andere managers. In dit onderzoek kreeg deze groep managers hogere waarderingen van naaste collega's en ondergeschikten dan managers die geen coachingtraject hadden gevolgd.                 |
| <b>Duijts et al., 2006</b><br>N = 151 medewerkers die een verhoogd risico liepen om psychosociale klachten te ontwikkelen        | Deze studie richtte zich op ziektepreventie. Hieruit kwam naar voren dat het ziekteverzuim van medewerkers die met een coach hadden gewerkt 14% lager was dan dat van medewerkers die geen coach hadden gehad. De gecoachten hadden ook minder last van klachten gerelateerd aan stress/depressie.  |
| <b>Talboom/KPMG, 2001</b><br>N=95 managers die kort daarvoor een coachingtraject hadden doorlopen                                | Managers die deel hebben genomen aan een coachingtraject zeiden allen meer inzicht in zichzelf te hebben gekregen. Daarnaast nam het zelfvertrouwen aanzienlijk toe en merkte de gecoachten dat ze makkelijker beslissingen maakten.  |

## De huidige Rol van executive coaching in Nederland

In het onderzoek voor dit boek hebben we de elementen van de Rol uit bovenstaande studies meegenomen en bekeken in hoeverre deze positief scoorden. De belangrijkste directe resultaten van executive coaching voor Nederland zijn als volgt samen te vatten:

- 46% merkt een toegenomen productiviteit
- 59% merkt een toegenomen kwaliteit van het werk
- 65% heeft een verbeterde relatie met ondergeschikten
- 65% heeft een verbeterde relatie met stakeholders
- 70% heeft een verbeterde relatie met collega's
- 74% haalt meer voldoening uit het werk
- 92% is in staat vooraf gestelde doelen te behalen.

Al deze dimensies hebben een positief effect op de uiteindelijke hoogte van de geschatte Rol. De mate waarin dit verband gelegd kan worden, is verder afhankelijk van (1) de algehele tevredenheid over het traject, en (2) de vraag of van tevoren behaalde doelen behaald zijn. Demografische aspecten (gender, leeftijd, ervaring) hebben nauwelijks invloed op de ingeschatte hoogte van de Rol, positief noch negatief. Vrouwen ervaren de impact van coaching wel positiever dan mannen.

Vrouwen ervaren meer verbetering in het werk door het coachingtraject dan mannen.

Op het verzoek om zelf een uitwerking te geven van de positieve Rol van het executive coachingtraject kwamen veel spontane observaties naar voren. De meeste daarvan leggen een verband tussen verbeteringen in het persoonlijk en het organisatorisch functioneren. Veel respondenten melden een toename van het (zelf)bewustzijn, en meer zelfvertrouwen door dit toegenomen eigen inzicht. Daardoor kunnen ze hun gedrag herkennen en bijsturen, en is het ook makkelijker om anderen te coachen. Veel respondenten constateren dat het coachingtraject hun manier van leidinggeven effectiever heeft gemaakt, doordat ze via zelfinzicht drempels voor de medewerkers weg nemen. Bovendien wordt door meer open te staan voor anderen ook een negatieve spiraal doorbroken. De kwaliteit van leven en werken neemt toe: door acceptatie van het eigen verleden is er meer controle over het heden, wat rust geeft. De tevredenheid met het werk neemt toe, waardoor er meer plezier ervaren wordt en minder negativiteit. Alles is meer met elkaar in balans, wat tot stabiliteit en grotere vrijheid leidt.

Een aantal belangrijke knopen zijn doorgehakt als gevolg van het coachingtraject: door de coaching blijken executives beter in staat zich meer op de hoofdzaken te concentreren en zich op langere termijn doelen te richten. Een belangrijke techniek om dat aan te leren is het spiegelen en zaken kunnen bekijken vanuit het perspectief van de medewerkers.

Veelzeggende citaten zijn onder andere:

- *“Het uit de negatieve spiraal komen, jezelf een spiegel voorhouden. Weer geloven in wat je kan en zelf het initiatief nemen, verantwoordelijk zijn voor de eigen toekomst.”*
- *“Effectief een persoonlijke stap kunnen zetten die zakelijk ook nuttig is.”*
- *“Ik zit beter in mijn vel, in relatie tot de rol die ik geacht word in te vullen.”*

- *“Ik voel me sterker, zelfverzekerder. Meer oog voor mijn/de mensen om mij heen. Ik stel mijn eisen op een andere manier.”*
- *“Het zijn van een betere professional. Dit is positief voor werknemers en werkgevers.”*
- *“Beter begrip van wat mij drijft en vrolijk maakt. Acceptatie van mijzelf.”*
- *“Structureel andere wijze van handelen in belangrijke situaties. Beter begrip van situaties.”*
- *“Bij jezelf komen en werken vanuit je eigen kracht.”*
- *“Ik zet nu zo af en toe een andere bril op waardoor ik de situatie van een andere kant ga bekijken.”*
- *“Ik heb beter naar de signalen van mijn lichaam leren luisteren.”*
- *“Ik durf nu echt contact te maken.”*
- *“Ik heb zelfs weer een goed contact met mijn vader gekregen.”*
- *“Ik kan beter hoofd- en bijzaken onderscheiden.”*
- *“Het begrijpen van het verleden helpt bij het herkennen van mijn valkuilen. Ik neem nu vaker bewust beslissingen.”*
- *“Ik heb weer leren dromen zonder de angst te voelen dat het toch wel niet zal uitkomen.”*

## Het succes van executive coaching is afhankelijk van...

Het succes van coachingtrajecten in de afgelopen jaren blijkt naast de bovenstaande factoren vooral afhankelijk te zijn geweest van: (1) de selectiecriteria van de coach, (2) de belangrijkste aanleiding voor het coachingtraject (organisatorische of persoonlijke crisis), en (3) de onderwerpen waarop gecoacht werd.

## Specifieke selectiecriteria

Opleiding en ervaring van de coach blijken veel minder belangrijk gevonden te worden voor de selectie van de coach, dan reputatie en vertrouwen in degene die de coach aanraadt (Tabel 2-3). Een van de meest significante verbanden in dit onderzoek was het verband tussen vertrouwen in de collega's en de selectie van coaches. Mensen maken steeds meer gebruik van hun persoonlijke netwerken om een coach te selecteren. Dit klopt met de eerdere constatering dat de afdeling Human Resources van organisaties minder belangrijk zijn geworden als het gaat om een coachingstraject.

Tabel 2-3

| Belangrijkste selectiecriteria executive coach |  |
|--|--|
| Relevante opleidingen gevolgd                  |  |
| Ervaring in het bedrijfsleven / management     |  |
| Reputatie als coach                            |  |
| Ervaring in uw veld / bedrijfstak              |  |
| Vertrouwen in degene die coach aanraadt        |  |

## Directe klik noodzakelijk

Een persoonlijke 'klik' met de coach blijkt heel belangrijk voor de meeste executives. Deze klik moet eigenlijk al in het eerste gesprek tot stand komen om vroeg in het coachingproces een vertrouwensopband te krijgen. Het vertrouwen in het oordeel en advies van de coach moet gebaseerd zijn op wederzijds respect en een niet al te groot ego van de coach. De eigen levens- en werkervaring van de coach kan daar een belangrijke rol in spelen. Enkele respondenten vinden het bijvoorbeeld belangrijk dat de coach zelf door een diep dal gegaan was en daardoor de leerpunten goed kon aanwijzen. Anderen vinden het belangrijk dat de coach snel de persoonlijke knelpunten doorziet, met name als de gecoachte die zelf niet helemaal duidelijk voor ogen heeft. De gerichtheid van de coach op concrete resultaten en een directe stijl wordt essentieel genoemd.

Vertrouwen in degene die de coach heeft aangeraden is de belangrijkste reden om voor een bepaalde coach te kiezen.

## Andere voorkeuren tussen mannen en vrouwen

Vrouwelijke executives geven over het algemeen leiding aan minder personen dan mannelijke executives. Dit heeft echter geen invloed op hun coachingbehoefte. Wel blijken vrouwen eerder om hulp van een coach te vragen dan mannen. In een executive coach zoeken vrouwen en mannen over het algemeen dezelfde eigenschappen. Het empathisch vermogen van de coach, het vertrouwen dat de coach wekt, het luisterend vermogen van de coach en de persoonlijke integriteit, worden als zeer belangrijk gezien. Minder belangrijk voor effectieve coaching worden eigenschappen als

geduld, objectiviteit of assertiviteit gevonden. Significante verschillen tussen mannen en vrouwen zien we met name in het belang van levens- en werkervaring (wat mannen substantieel belangrijker vinden dan vrouwen) en de intelligentie en positieve houding van de coach (wat vrouwen substantieel belangrijker vinden dan mannen).

Vrouwen zijn meer dan mannen op zoek naar een executive coach die positief is.

Mannen zijn meer dan vrouwen op zoek naar een executive coach die ervaring heeft.

Vrouwen zijn meer dan mannen op zoek naar een executive coach die intelligent is.

### Opleiding beïnvloedt doelgerichtheid

De meeste executives in Nederland hebben een hoge opleiding genoten. In het onderzoek voor dit boek had 70% een universitaire opleiding (op Masters niveau) afgemaakt, 6% was zelfs gepromoveerd, terwijl slechts 3% alleen middelbaar onderwijs genoten had. Verreweg de grootste categorie (50%) van de executives had een opleiding bedrijfskunde of economie genoten, 10% had een andere sociaalwetenschappelijke studie gevolgd. Een opmerkelijk gegeven is dat de enkele executives met een wiskundige, natuurkundige of taalkundige achtergrond uitsluitend door organisatorische crises in een coachingstraject terecht komen. De eisen

die executives aan een coach stellen, blijken verder vrij universeel te zijn en niet significant beïnvloed te worden door opleidingsniveau, opleidingsrichting, managementervaring, of het aantal mensen aan wie leiding gegeven wordt. Executive coaches hebben in de praktijk minder kennis op het vakgebied van de executive. Dit wordt niet als een probleem ervaren. Integendeel, het helpt de coach om enige afstand te bewaren. Executives vinden het geen probleem als een coach minder inhoudelijke kennis heeft op hun vakgebied, maar affiniteit en ervaring op dit gebied stellen ze wel op prijs. Tussen opleiding en doelgerichtheid bestaat een significant verschil: hoger opgeleiden blijken zelf minder doelgericht het coachingstraject in te gaan, terwijl lager opgeleiden hun coach als meer doelgericht ervaren.

Lager opgeleiden ervaren de coach als meer doelgericht dan hoger opgeleide executives.

Hoe hoger mensen zijn opgeleid, hoe minder haalbare en duidelijke korte termijn doelstellingen ze hebben.

Zowel laag- als hoog opgeleiden vinden dat de coach minder kennis heeft van hun vakgebied.

## Selectief zijn in onderwerpen

Over de hele linie blijkt coaching een verbetering op te leveren. Niet alle thema's in het coachingtraject werpen even duidelijk hun vruchten af, maar sommige thema's zijn vooral van nut ter ondersteuning van de andere thema's. Bij de onderzochte groep executives bleken de grootste verbeteringen op te treden in hun zelfbeeld, waardoor ze eerder valkuilen kunnen herkennen en effectiever kunnen communiceren (Tabel 2-4).

Minder grote verbeteringen werden geconstateerd bij de balans tussen werk en privé, grenzen leren stellen en het zetten van een volgende stap in de eigen carrière. Deze thema's werden ook als minder belangrijk aangegeven. De Rol van executive coaching in Nederland blijkt niet direct gerelateerd te zijn aan enig specifiek onderwerp. Dat betekent ook dat de coach niet teveel gebruik kan maken van 'trucjes'; de coach is het meest effectief als hij maatwerk levert.



Tabel 2-4

| Grootste verbeteringen door huidige coachingtraject<br>(% verbeterd – erg verbeterd) |  |  |    |    |  |  |    |    |  |
|--|--|--|----|----|--|--|----|----|--|
| Zelfbeeld  |  |  |    |    |  |  |    | 85 |  |
| Effectief communiceren   |  |  |    |    |  |  | 70 |    |  |
| Stijl van leidinggeven   |  |  |    | 53 |  |  |    |    |  |
| Omgaan met conflicten  |  |  |    | 54 |  |  |    |    |  |
| Valkuilen herkennen  |  |  |    |    |  |  | 72 |    |  |
| Volgende stap in carrière  |  |  |    | 49 |  |  |    |    |  |
| Balans tussen werk en privé  |  |  | 39 |    |  |  |    |    |  |
| Grenzen leren stellen  |  |  |    | 47 |  |  |    |    |  |

## Organisatorische crises komen op latere leeftijd...

Midlife crises doen zich ook in dit onderzoek over het algemeen tussen de 35- en 40-jarige leeftijd voor, terwijl organisatorische crises zich op iets latere leeftijd manifesteren. De executives die zich vanwege individuele problemen tot een coach wendden, zijn daarom in dit onderzoek sterk geconcentreerd rondom die leeftijdscategorie. Executives die tegen

problemen in hun eigen organisatie aanlopen, zijn wat ouder en meer over diverse leeftijdscategorieën verspreid.

Mensen die vanwege een relationele/individuele crisis bij een coach komen, zijn jonger dan mensen die vanwege een organisatorische crisis bij een coach komen.

### ... en hebben grote invloed

Of de aanleiding voor executive coaching individueel of organisatorisch is, heeft invloed op een groot aantal kenmerken van het traject (Tabel 2-5). Organisatorische crises resulteren in hogere verwachtingen, die ook in duidelijker doelstellingen vooraf worden geformuleerd. Het is daardoor makkelijker in te schatten in hoeverre die doelen behaald werden. Naarmate de verwachtingen vooraf minder hooggespannen zijn en de doelen minder duidelijk geformuleerd – zoals bij coaching naar aanleiding van individuele crises - is het makkelijker 'scoren' voor coaches. Dit verklaart wellicht ook de populariteit van 'instant coaches' die in Nederland een groot bereik hebben onder mensen met (ogenschijnlijk) individuele problemen. Mensen met een individuele crisis vinden het veel minder belangrijk dat een coach in de begeleiding positief is dan mensen die vanuit een organisatorische crisis een coach in de hand nemen. Deze laatste groep vraagt meer dan gemiddeld om assertieve coaches.

Tabel 2-5

| Crises en verschillen in coachingtraject                      |   |   |
|---|---|---|
|   | Individuele crisis  | Organisatorische crisis   |
| <b>Verwachtingen</b>  | Vooral neutraal (60%)   | Hooggespannen (55%)   |
| <b>Voldeed het?</b>   | Overtrof (47%)  | Voldeed precies (45%)   |
| <b>Doelen vooraf?</b>   | Ja (54%)  | Ja (65%)  |
| <b>Doelen behaald?</b>  | Goed (23%)  | Goed (32%)  |
| <b>Specifieke aandachtspunten (duidelijk boven gemiddeld)</b> | Zelfbeeld, effectief communiceren, grenzen leren stellen                                | Stijl van leidinggeven  |
| <b>Meest verbeterd (duidelijk boven gemiddeld)</b>            | Stijl van leidinggeven, omgaan met conflicten, balans werk-privé, grenzen leren stellen | Effectief communiceren, omgaan met conflicten                           |
| <b>Kosten/baten (Rol)</b>                                     | Goede investering (79%)   | Meer dan kosten (77%)   |
| <b>Belangrijke eigenschappen coach (boven gemiddeld)</b>      | Reputatie, specifieke ervaring in bedrijfstak, assertief, geduldig                      | Ervaring in bedrijfsleven, positief, doelgericht, betrouwbaar, ervaring |
| <b>Sterkste effecten</b>                                      | Toegenomen productiviteit, kwaliteit/voldoening van werk                                | Verbeterde relatie met collega's en ondergeschikten                     |
| <b>Leiderschapsstijl (boven gemiddeld)</b>                    | Meer aandacht voor korte termijn doelen, efficiency gericht                             | Flexibele leiderschapsstijl, delegeren                                  |

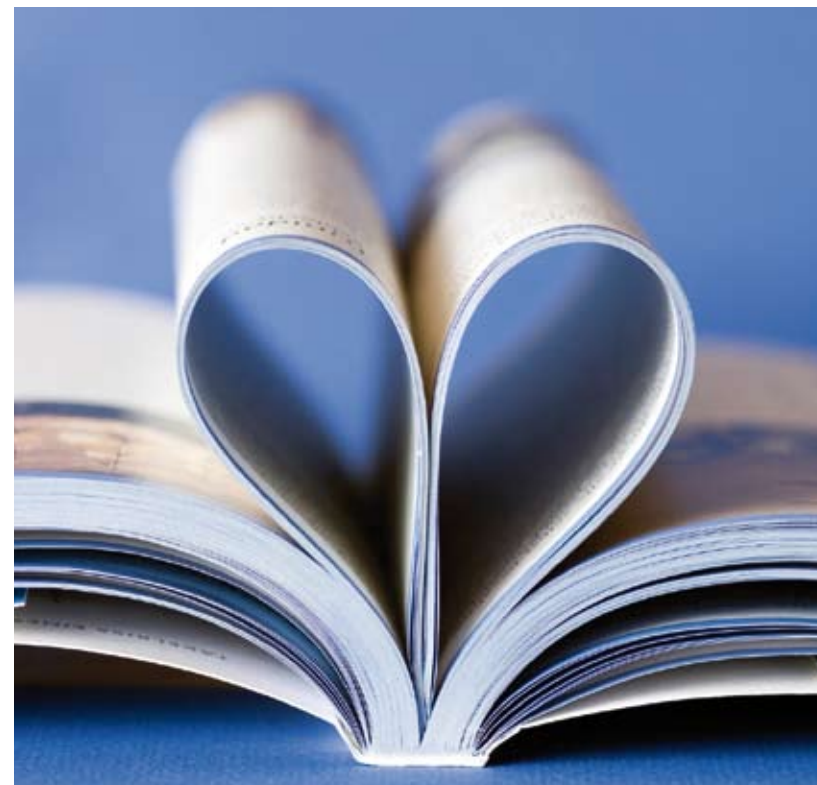
Mensen die vanwege een individuele crisis bij een coach komen, ervaren meer dat hun stijl van leidinggeven is verbeterd dan mensen die vanwege een organisatorische crisis bij een coach komen

### Commitment en verbondenheid zijn belangrijk

Individuele en organisatorische crises zijn sterk met elkaar verbonden. De stijl van leidinggeven verbetert vooral bij mensen die vanuit een individuele crisis de hulp van een coach in hebben ingeroepen, terwijl zij dit niet van tevoren als specifiek aandachtspunt hadden genoemd. Voor de mensen die vanwege een organisatorische crisis een coach in de hand hebben genomen, neemt vooral de kwaliteit van het werk toe. Voor beide groepen geldt dat ze na het coachingstraject beter om kunnen gaan met conflicten. Hoe duidelijker de aanleiding van een coachingstraject in een crisis ligt, hoe positiever het resultaat. De resultaten van een coachingstraject hangen dus altijd af van de inzet van het traject.

Mensen die vanwege een individuele crisis bij een coach komen, ervaren een grotere verbetering in de kwaliteit van het werk als effect van het traject dan mensen die vanwege een organisatorische crisis een coachingstraject volgen

Hoe groter de crisis, hoe hoger de investering en het commitment aan het traject en hoe hoger de waardering voor de uiteindelijke resultaten. Opmerkelijke verschillen treden op bij de leiderschapstijl. Leiders met een coachingbehoefte vanuit een organisatorische crisis hebben over het



algemeen een meer flexibele leiderschapstijl, waarbij ze veel delegeren, terwijl leiders met een individuele crisis meer op korte termijn doelen en efficiëntie gericht zijn. Deze laatste executives ervaren ook meer tegenstrijdige spanningen bij hun werk als leidinggevende. De oorzaak van hun specifieke problemen heeft dus te maken met hoe beide groepen in de managementpraktijk staan (zie hierover hoofdstuk 3). Bij beide categorieën executives is de bereidheid om het huidige leiderschapgedrag te veranderen, redelijk groot (hoger dan 60%).



# 03

## Uitdagingen van het leiderschap: omgaan met paradoxen

### **Van eendimensionale leiders...**

Juist in tijden van crisis staan 'echte' leiders op. Dat is althans een populair vooroordeel. Winston Churchill bijvoorbeeld was een van de meest bewonderde leiders in de twintigste eeuw. Hij straalde vertrouwen en overwicht uit, had een eenduidige boodschap ('we will never surrender'), en dat in oorlogstijd terwijl het volk in wanhoop verkeerde. Datzelfde volk koos echter, toen ze voor een andere uitdaging gesteld werden – de wederopbouw – direct na de oorlog voor een andere leider. Churchill werd bedankt voor de moeite. Niet alle leiders hebben een crisis nodig en niet alle crises brengen het beste in leiders naar boven. Zeker als die crisis niet van buitenaf komt. Het is altijd makkelijker tegen een gezamenlijke vijand te vechten, dan tegen een vijand in eigen gelederen, zoals dat met de huidige economische crisis het geval is. Je zou haast zeggen: jammer dat Mars ons niet aanvalt. De huidige economische crisis is tevens een leiderschap- en een mentaliteitscrisis (zie hoofdstuk 1) in een samenleving die snel verandert.

### **... naar paradoxale leiders**

De uitdagingen waarmee leiders in organisaties momenteel worden geconfronteerd, zijn eveneens omvangrijk en complex. De afgelopen twee eeuwen is de westerse maatschappij in een duizelingwekkend tempo veranderd. De economische groei heeft geleid tot schaalvergroting, tot fusies en strategische allianties. Tegelijkertijd groeit het besef dat centrale sturing geen recht doet aan lokale verschillen en is er een tegengestelde beweging in de richting van kleinere organisatie-eenheden. Zeggenschap ligt lager in de organisatie, bestuurders staan meer op afstand.

Hoewel medewerkers meer zeggenschap en meer mogelijkheden hebben gekregen om zich persoonlijk en professioneel te ontwikkelen, worden ze



tegelijkertijd ook meer dan ooit op hun prestaties afgerekend. In het jargon van deze tijd heet dat: beoordelingsgesprekken, meetbare doelstellingen, prestatie-indicatoren, competentie-profielen en prestatiebeloning. Teams moeten zelfsturend zijn, maar ook resultaatverantwoordelijk. Contractuele relaties begrenzen de toegenomen zeggenschap.

Leiders dienen niet meer alleen een organisatie draaiende te houden, maar ook te inspireren, een visie uit te dragen en de condities te scheppen waarbinnen mensen op een zinvolle manier kunnen werken. Het gaat erom om zowel het doelgerichte denken in nut als het denken in termen van betekenis en zingeving een plaats te geven.

De neiging om bij schijnbare tegenstellingen het een op te offeren voor het ander, is een gevolg van het westerse cartesiaanse denken. Dit denken gaat uit van dualiteit tussen geest en materie. We zijn het niet gewend om twee tegengestelde zaken naast elkaar te laten bestaan, te aanvaarden en te doordenken. Een mens zal met zijn tegenstrijdigheden in het reine moeten komen, anders wordt hij nonchalant of gaat aan zelfkwellen ten onder. De rationele mens heeft een ongebreidelde zucht naar het maken van onderscheid; hij splitst, legt uit elkaar, maakt en benoemt verschillen, kiest een 'tegenover', en hunkert vervolgens naar eenheid bij het zien van die zelf gecreëerde verscheidenheid. Hij komt er zo misschien achter dat zijn 'tegenover' in feite zijn spiegelbeeld is, en dat raak je niet kwijt.

In oosterse tradities beschouwt men tegengestelde begrippenparen als een paradox. Een paradox stelt twee schijnbaar tegengestelde zaken tegenover elkaar. Paradoxen bieden aanknopingspunten tot dieper nadenken. Er bestaat geen simpele oplossing, er is geen eenvoudig antwoord mogelijk. Door over paradoxen na te denken, kan een verdiept inzicht in de dingen ontstaan. Vaak doen paradoxen zich voor als twee polen

of uitersten waartussen spanning bestaat. Zo staat 'krachtig sturen' vaak tegenover 'loslaten' of 'vertrouwen op de loop der dingen'. Het paradoxale is dat juist wanneer iemand durft los te laten er vaak richting ontstaat.

#### *The Paradox of Our Age*

*We have bigger houses but smaller families;  
more conveniences, but less time;  
We have more degrees, but less sense;  
more knowledge, but less judgement;  
more experts, but more problems;  
more medicines, but less healthiness;  
We've been all the way to the moon and back,  
but have trouble in crossing the street to meet the new neighbour.  
We built more computers to hold more information  
to produce more copies than ever,  
but have less communication;  
We have become long on quantity,  
but short on quality.  
These are times of fast foods  
but slow indigestion;  
Tall man but short character;  
Steep profits but shallow relationships.  
It's a time when there is much in the window,  
but nothing in the room.*

*De 14de Dalai Lama*

Paradoxen vragen niet om een keuze. Het gaat namelijk niet werkelijk om tegengestelde zaken, maar om zaken die op een dieper niveau verbonden zijn. In wezen gaat het om twee zijden van een en dezelfde medaille. Zo zijn centralisatie en decentralisatie twee verschillende uitingsvormen van hetzelfde fenomeen. Je zou paradoxen kunnen zien als twee uiterste mogelijkheden op een lijn. De waarheid (hoe te handelen als leider) ligt echter niet in het midden, maar in het besef dat beide uitersten noodzakelijk zijn. Het is de kunst om te leren zien hoe ze met elkaar verbonden zijn en hoe leiders tussen de uitersten kunnen bewegen zonder zich verscheurd te voelen. Bij paradoxen wordt het helder dat de beide kanten van alles met elkaar te maken hebben, al is dat op het eerste gezicht niet altijd duidelijk. Paradoxen vragen daarom om reflectie. Juist omdat het op het eerste gezicht om onverenigbare zaken lijkt te gaan, dwingen ze tot nadere beschouwing.

## Leiderschapontwikkeling

Moderne leiders moeten over een aantal vaardigheden beschikken die onderling vaak conflicterend zijn. Quinn (1991) heeft het over 'concurrerende waarden' en beschrijft een set van telkens twee tegenovergestelde waarden die elkaar in evenwicht houden. Zo moet een leider intern in de organisatie weten wat er leeft, maar ook een uitstekende externe netwerker zijn die aanvoelt wat er in zijn omgeving gebeurt. Veel managers hebben het gevoel dat hun aandacht voor de buitenwereld ten koste gaat van de aandacht voor interne zaken.

Van Muijen (2003) wijst onder andere op de paradox dat verandering inherent is aan organiseren, maar dat een teveel aan veranderingen ten koste gaat van de innovatieve kracht van een organisatie.

Een organisatie moet dus steeds een balans zoeken tussen veranderen en rust aanbrengen, oftewel tussen exploreren en exploiteren.

Blijkbaar is het in deze tijd niet meer ondubbelzinnig duidelijk hoe een leider binnen de organisatie moet handelen. Sommige auteurs (Kouzes & Posner 1995, Fijlstra & Wullings 1996) lossen deze inherente tegenstelling op door onderscheid te maken tussen manager en leider, waarbij de manager de meer beheersmatige aspecten voor zijn rekening lijkt te nemen, terwijl de leider een visie voor de toekomst formuleert en mensen inspireert (Tabel 3-1).

Tabel 3-1

| Manager versus Leiden   |   |
|---|---|
| Managers...   | Leiders...  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volgen de uitgezette koers</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zetten de koers uit</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorgen ervoor dat mensen/medewerkers dingen doen</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorgen ervoor dat medewerkers/mensen dingen <i>willen</i> doen</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorgen ervoor dat mensen de dingen goed doen</li> <li>• Zorgen ervoor dat mensen dingen beter (gaan) doen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorgen ervoor dat mensen de goede dingen doen</li> <li>• Zorgen ervoor dat mensen betere dingen (gaan) doen</li> </ul> |

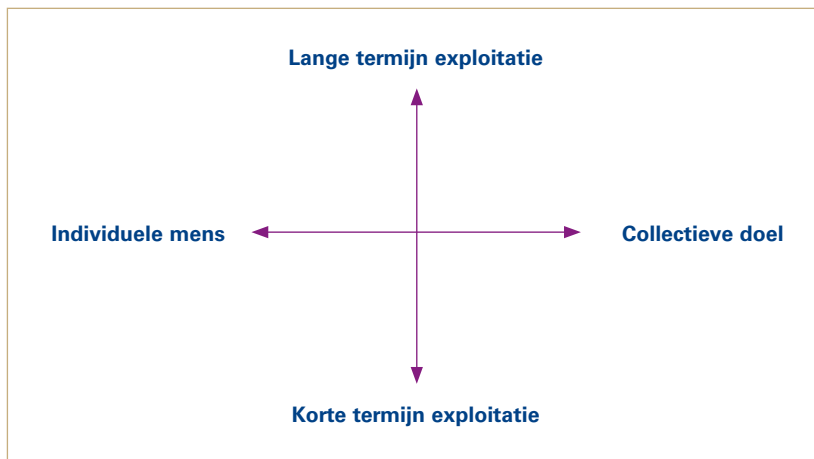
Bron: gebaseerd op Whetten et al., 2000

In de praktijk echter lopen deze twee begrippen toch voortdurend door elkaar. Het is dan ook zinvoller om te spreken van leiderschap als overkoepelende term waarbinnen verschillende aspecten moeten worden geïntegreerd.

De aandacht voor de paradoxale kanten van het leidinggeven wijst erop dat er al een andere manier van denken aan het ontstaan is over de complexe realiteit van een organisatie. Het zoeken naar de ene, juiste theorie over leiderschap verdwijnt ten gunste van het zoeken naar de verbinding tussen verschillende aspecten van leiderschap. Door over paradoxen na te denken, kan een verdiept inzicht in de dingen ontstaan. Zo kan men de samenhang ontdekken die er op diepere lagen bestaat. Deze verbinding kan worden ervaren, terwijl de spanning tussen de beide zijden intact blijft.

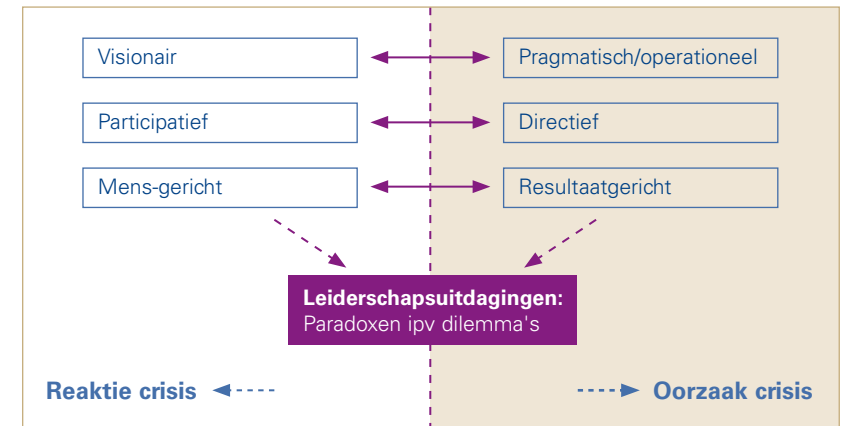
Er is een tweetal paradoxen dat voornamelijk in tijden van crisis op scherp wordt gezet. De focus op de individuele mens en gerichtheid op het collectieve doel en de afweging tussen nu en morgen, oftewel het korte termijn belang (exploitatie) tegenover de lange termijn mogelijkheden (exploratie) (Figuur 3-1).

**Figuur 3-1** Krachtenveld van Leiderschap



De individuele leider bevindt zich op het snijvlak van deze krachten; hij moet deze krachten als het ware in balans brengen. Deze krachten vertalen zich naar een drietal hardnekkige tegenstellingen: (1) visionair-pragmatisch, (2) participatief-directief, (3) mens-resultaatgericht (Figuur 3-2).

**Figuur 3-2** Hardnekkige tegenstellingen of vruchtbare paradoxen?



De uitdaging is om de waardevolle zaken uit het verleden te behouden (pragmatisch) en tegelijkertijd meer ruimte te maken voor nieuwe dingen (visionair).

Tevens moeten leiders stimuleren tot zelfsturing (mensgericht), wat een zekere ontwikkeling vraagt, maar ze moeten ook op steeds kortere termijn resultaten (resultaatgericht) laten zien.

De economische crisis wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt doordat leiders deze paradoxen als een tegenstelling zijn gaan zien en zich gedwongen zagen voor een enkele aanpak te kiezen. In de afgelopen tien

jaar is dat bijna altijd pragmatisch, directief en resultaatgericht geweest. Juist door een paradox als tegenstelling te zien wordt het een dilemma. Het kenmerk van een dilemma is het toenemende onvermogen te kiezen, te handelen. Bij een dilemma is er geen goede keuze mogelijk. Wat je ook kiest, je keuze doet pijn. Midlife crises en economische crises duren voort vanwege de lethargie van mensen; ze maken geen fundamentele keuzes, onder meer door een gebrek aan zingeving (zie hoofdstuk 1).

Een betere aanpak zou zijn om een paradox een paradox te laten en er geen dilemma van te maken. Dat doe je door te accepteren dat de polen van de paradox nooit bij elkaar te brengen zijn. Er is geen 'oplossing'. Door te accepteren dat er polen zijn en aan die beide polen recht te doen, voorkom je dat de paradox tot onmacht leidt.

## Leiderschapontwikkeling en coaching

In de praktijk komt 'ontwikkeling' letterlijk neer op het 'wegnemen van wikkels'. Omgekeerd is 'ingewikkeld' een indicatie van de aanwezigheid van veel 'wikkels'. Ontwikkeling gaat dus in de richting van meer eenvoud. "In feite komt het proces dat iemand tot een echte leider maakt neer op jezelf worden." Een van de grote paradoxen van leiderschap is dat je om externe complexiteit aan te kunnen innerlijke eenvoud dient te cultiveren (authentiek leiderschap). Daar staat tegenover dat iedere leiderschapcontext anders is. Dat daagt leiders uit te zoeken naar wat bij die context en bij die persoon/ personen geldt. Hoe weet je wanneer je op de ene pool moet gaan staan en wanneer op de andere? Dat heeft veel te maken met ervaring, maar belangrijker nog, ook met flexibiliteit, het vermogen om op beide polen te kunnen staan. Waarschijnlijk voel je je op een van de polen comfortabel, wat betekent dat je uitdaging op de andere pool ligt (flexibel leiderschap).

Wat coaching zo bijzonder maakt is dat het, naast het leerproces op gang brengen, vooral de weerstand wegneemt die het effectief functioneren in de weg staat.

Dit laatste maakt coaching, meer dan welke andere begeleidingsvorm ook, het instrument van wezenlijke verandering. Anders gezegd: coaching verandert iets aan de bron van het functioneren: het (zelf)bewustzijn. Het verandert de manier waarop mensen zichzelf zien en de omgeving waarin ze functioneren.

Deze bewustzijnsverandering bevordert het vermogen van de leider om steeds grotere verbanden te zien zoals de verbondenheid van organisatie, samenleving en individu. Leiderschap coaching ondersteunt een leider in het vinden van de balans tussen medewerkers en organisatie.

## Omgaan met paradoxen

De gemiddelde leidinggevende laat zich in de praktijk leiden door lang geleden gevormde overtuigingen en gewoonten ("zo doe je dat"; in hoofdstuk 4 wordt hierover in termen van 'scripts' gesproken). Eenmaal vastgeroest worden deze overtuigingen beperkingen. Het gaat er om in jezelf en in organisaties vastgeroeste overtuigingen te onderkennen en een bredere blik te ontwikkelen. De leidinggevende moet zich als het ware voortdurend bewust zijn van het geheel, ook wanneer de aandacht ligt bij een van de uitersten. Volgens het taoïsme bereikt een mens pas rijpheid als hij in staat is om te ondergaan, te beleven, iets te begrijpen van datgene wat paradoxaal blijkt. Maar hoe doe je dat? Hoe ga je om met paradoxen in de context van een organisatie? Over het algemeen wordt een onderscheid gemaakt tussen een drietal persoonlijke strategieën: (1) acceptatie, (2) confrontatie, en (3) synthese.

## 1. Acceptatie

Een eerste strategie, en eigenlijk het begin van elke andere strategie in het hanteren van paradoxen, is het leren aanvaarden van de paradoxale aard van organisatieverschijnselen. Dat wil zeggen, beseffen dat alles (het hele leven) in wezen verbonden is, maar zich 'gespleten', als een serie van niet-samenhangende verschijnselen, aan ons voordoet. Het paradoxale karakter van het leven aanvaarden, houdt in dat je de hoop opgeeft dat er een simpel instrument is waardoor de gespletenheid wordt opgeheven. Maar het opgeven van deze hoop wordt geen wanhoop, omdat je beseft dat - hoewel dat niet altijd zichtbaar is - er een samenhang bestaat.

Het gaat hier om het aanvaarden van juist die dubbelheid. Leren leven met paradoxen is leren leven met ambiguïteit: het besef dat mensen niet in een hokje te plaatsen zijn, dat wat je goed communiceert toch anders begrepen kan worden, dat de zaken waar je sterk voorstander van bent, toch ook nadelen hebben, dat het succes van een nieuw product soms bepaald wordt door irrationele gebeurtenissen en niet logische en rationele beslissingen, dat betekenissen voortdurend verschuiven waardoor – ondanks heldere informatie – toch onduidelijkheid kan ontstaan. Aanvaarden van paradoxen is accepteren dat sommige dingen niet oplosbaar zijn en dat er voor talloze zaken niet één juiste aanpak is. Het gaat om de aanvaarding dat we misschien nooit zullen weten wat goed is, zonder daardoor nihilistisch of cynisch te worden.

Het aanvaarden van paradoxen uit zich onder andere in een zekere bescheidenheid, bijvoorbeeld door het relativeren van hooggestemde en vaak pretentieuze reorganisatieplannen of door recht te doen aan de onzekerheid waarmee strategische plannen zijn omgeven en ze niet voor te stellen als een doortimmerd voorstel. Acceptatie kan ook blijken

uit een zekere onthechting van standpunten, het niet vastklampen aan een overtuiging. Het taoïsme zegt niet voor niets: als je denkt dat je het hebt, dan heb je het niet. Een leidinggevende die duidelijk inzet op een bepaalde strategie, maar nog steeds een alternatieve strategie in het hoofd kan houden of zelfs tegenargumenten voor zijn strategie naar voren kan brengen, geeft blijk van die wijsheid.

Het gaat er dus om steeds het geheel te zien in al zijn nuances (dit in tegenstelling tot dilemma's die vragen om een duidelijke stellingname, die men bereid is te verdedigen). Het ene is waardevol, maar het andere uiterste is dat ook.

## 2. Confrontatie

De confrontatie aangaan met een paradox houdt in dat een leidinggevende de beide uitersten opzoekt en echt leert kennen. We nemen als voorbeeld de paradox 'doelgerichtheid versus procesgerichtheid'. Elke leidinggevende heeft wel een beeld bij beide uitersten en iedereen heeft, door zijn persoonlijkheid en eigen stijl, een zekere voorkeur. Sommige leidinggevers zijn sterk ambitieus en gericht op het realiseren van uitdagende doelen. Anderen zijn van nature meer gericht op de kwaliteit van de relaties en de manier van samenwerken. Weer anderen vinden samenwerken leuk, mits het tot een resultaat leidt.

Door elk van deze voorkeuren is er een grotere bekendheid met de ene kant van de paradox dan met de andere. Vaak wordt het beeld van de relatief onbekende kant bepaald door een stereotype. Iemand die meer gericht is op resultaten bestempelt procesgerichtheid bijvoorbeeld als 'vaag', 'soft' of zelfs als 'navelstaarderij'. Andersom kan iemand die geneigd is tot meer procesmatig leidinggeven doelgerichtheid afdoen als 'een keiharde mentaliteit' of 'obsessief en streberig'.

Onbekendheid met de uiterste polen leidt tot dergelijke stereotyperingen. Deze strategie in het hanteren van de paradox bestaat er uit je te verdiepen in de voor jou onbekende kanten van de paradox. Dat kan door rond te kijken bij andere leidinggevendenden, je in te leven in een andere manier van werken, anderen te vragen naar hun drijfveren, experimenten aan te gaan, je bewust te worden van je eigen beelden en van gemeenschappelijke beelden. Wat versta je als leidinggevende zelf eigenlijk onder 'sturen' of 'loslaten'?

De strategie van 'confrontatie aangaan met de paradox' houdt ook in dat de spanning tussen beide uitersten groter wordt gemaakt. De uitersten worden als het ware scherper tegenover elkaar gezet. Voor leidinggevendenden die geneigd zijn compromissen te sluiten, kan dat een leerzame ervaring zijn. Een voorbeeld is de paradox 'je ware zelf laten zien' versus 'jezelf profileren of verkopen'. Veel leidinggevendenden voelen druk om te laten zien dat zij ook maar een gewoon mens zijn, net als alle anderen. Tegelijkertijd is er in veel organisaties een soort competitieve druk om jezelf zo goed en krachtig mogelijk te presenteren, je successen uit te buiten en de aandacht te vestigen op je sterke kanten. Deze beide vormen van druk leiden er soms toe dat een leidinggevende een soort gemiddelde opzoekt, zich niet te kwetsbaar maar ook niet te scherp profileert. Zo iemand kan de spanning tussen beide uitersten vergroten door in sommige situaties ineens zijn masker af te zetten en zijn kwetsbaarheid te laten zien, en in andere situaties zich ineens als krachtige leider te profileren. Juist door die uitvergroting kan iemand ontdekken dat beide aspecten uiteindelijk een deel van het andere in zich hebben. Iemand die zich ook kwetsbaar durft te tonen, maakt daarmee vaak juist indruk. Iemand die zijn ego sterk etaleert, laat daarmee juist iets doorschemeren van zijn angst of onzekerheid.

### 3. Synthese

De derde strategie om te kunnen omgaan met paradoxen is het (tijdelijk) overstijgen van de tegenstelling. Elke leidinggevende kent wel momenten waarop beide uitersten van een paradox hand in hand gingen. Dat gebeurde op momenten, waarin de manager zich juist door zich collegiaal op te stellen individuele erkenning kreeg, of door de aandacht naar binnen te richten effectiever naar buiten kon optreden. Deze momenten kunnen spontaan of toevallig optreden, maar juist op die momenten beseffen we vaak in een flits een diepere samenhang. We ervaren iets in een nieuw licht te zien. De betekenis van een paradoxale situatie verandert. De tegenstelling bestaat nog wel maar wordt niet meer als zodanig ervaren. Een leidinggevende die stilstaat bij de zinloosheid van veel processen in zijn organisatie, zich toestaat de wanhoop hierover te voelen en zich realiseert hoe nietig hij als een van de vele leidinggevendenden is, kan juist daardoor beseffen wat hij wel bij te dragen heeft, wat hij kan betekenen voor zijn organisatie. Door die ervaring krijgt hij nieuw inzicht in de (paradoxale) aard der dingen. Een paradox overstijgen betekent dat we een andere context (soms zelfs een ander paradigma) vinden waarbinnen de tegenstelling niet meer als tegenstelling bestaat.

De ervaring dat een paradox wordt overstege, kan slechts tijdelijk zijn. Het kan ook het gevolg zijn van een inval of een toevalligheid. Door een plotselinge samenloop van omstandigheden leren we de situatie ineens anders te beschouwen. Maar ook door studie of grondige beschouwing van de paradox kan er geleidelijk een ander perspectief ontstaan. Zo kunnen leidinggevendenden na jaren worstelen met de vraag of zij wel een 'leider' zijn (en willen zijn) inzicht krijgen in de paradox 'voorbesteding versus vrije wil'. Door dat inzicht kunnen zij zich neerleggen bij hun unieke kanten en bij de grenzen van hun persoonlijkheid, maar tegelijkertijd kunnen ze in volle vrijheid de keuze maken voor de een of andere functie.

## Analyse: Leiderschapstijl en coachingbehoefte

In de enquête voor dit boek is ook gekeken naar opvattingen over leiderschap om daarmee de geprefereerde (dominante) leiderschapstijl van de executives te achterhalen en te kijken welke coachingbehoefte daaruit voortvloeien. Welke gedragingen hangen met elkaar samen?

Een leiderschapstijl is een combinatie van bepaalde typen gedrag. Personen kunnen meerdere stijlen in zich verenigen, maar over het algemeen ziet men een voorkeur voor één bepaald type. Tabel 3-2 koppelt typische gedragingen aan een bepaalde leiderschapstijl.

Tabel 3-2

| Leiderschapsgedrag- en stijl   |                  |
|--|------------------|
| Leiderschapsgedrag   | Leiderschapstijl |
| Ik houd me bezig met lange termijn doelen  | Visionair        |
| Ik ben continu op zoek naar nieuwe en innovatieve mogelijkheden                            | Visionair        |
| Ik zorg ervoor dat we resultaten boeken en dat mijn mensen de taken naar behoren uitvoeren | Resultaatgericht |
| Ik ben degene die de beslissingen neemt  | Directief        |
| Ik creëer een sfeer waarin mijn mensen zich veilig voelen                                  | Mensgeoriënteerd |
| Ik onderhoud een goede relatie met mijn mensen   | Mensgeoriënteerd |
| Ik zet haalbare en duidelijke korte termijn doelen   | Pragmatisch      |
| Ik ben flexibel en pas mijn leiderschapstijl aan aan de situatie                           | Flexibel         |
| Ik zorg ervoor dat de organisatie efficiënt blijft draaien                                 | Resultaatgericht |
| Ik deleger veel beslissingsbevoegdheden aan mijn mensen                                    | Participatief    |
| Ik motiveer mijn mensen door middel van inspiratie   | Mensgeoriënteerd |
| Ik beloon mijn mensen voor goed functioneren   | Resultaatgericht |

## Dominante leiderschapstijlen in Nederland

Bij Nederlandse executives blijken er geen duidelijke verbanden (statistisch significante correlaties) te vinden tussen persoonlijke karakteristieken en leiderschapsgedrag. Wel blijkt de vrij kleine groep van lager opgeleide executives een sterkere voorkeur te hebben voor resultaatgericht leiderschap. Nederlandse executives bedienen zich met name van drie type leiderschapstijlen: (1) visionair leiderschap, (2) resultaatgericht leiderschap, (3) mensgeoriënteerd leiderschap. Voor elk van deze leiderschapstijlen kunnen twee of meer gedragingen geclusterd worden, die op een duidelijke (en exclusieve manier) kenmerkend zijn voor deze stijl.

Tabel 3-3

| Dominante leiderschapstijlen in Nederland |  |
|---|--|
| <b>1 Visionair leiderschap</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ik houd me bezig met lange termijn doelen</li> <li>• ik ben continu op zoek naar nieuwe en innovatieve mogelijkheden</li> <li>• ik ben niet diegene die de beslissingen neemt</li> </ul>  |
| <b>2 Resultaatgericht leiderschap</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ik zorg ervoor dat we resultaten boeken en dat mijn mensen de taken naar behoren uitvoeren</li> <li>• ik zet haalbare en duidelijke korte termijn doelen</li> <li>• ik zorg ervoor dat de organisatie efficiënt blijft draaien</li> </ul>       |
| <b>3 Mensgericht leiderschap</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ik creëer een sfeer waarin mensen zich veilig voelen</li> <li>• ik motiveer mijn mensen door middel van inspiratie</li> <li>• ik onderhoud een goede relatie met mijn mensen</li> <li>• ik beloon mijn mensen voor goed functioneren</li> </ul> |

Er is één (de enige) significante negatieve correlatie tussen *ik houd me bezig met lange termijn doelen* en *ik ben diegene die de beslissingen neemt*. Alleen directief leiderschap staat bij Nederlandse executives daarom op

gespannen voet met visionair leiderschap. Gerelateerd aan de discussie over oorzaken en gevolgen van de economische crisis, laten de Nederlandse executives een mix van leiderschapstijlen zien. Er is dan ook geen aanleiding om negatief te zijn over de potentiële bijdrage van executives om uit de crisis te raken. Op de schaal mensgericht leiderschap versus resultaatgericht leiderschap kunnen leiderschapstijlen wellicht botsen. Op de schaal visionair versus pragmatisch helt de balans over naar visionair (denk aan het beroemde geheven Nederlandse vingertje) wat tot operationale problemen kan leiden bij het verwezenlijken van de doelen. Maar resultaatgerichte leiders kunnen dat probleem aanvullen, mits ze zich in dezelfde organisatie of overlegorgaan bevinden. Op de schalen authentiek-flexibel en participatief-directief kent Nederland geen dominante leiderschapstijlen. Wat de consequenties zijn van deze stijlen voor een effectieve aanpak van de crisis is sterk afhankelijk van de context. Executives in Nederland blijken behoorlijk in staat op een constructieve manier met de contrasterende spanningen van het leiderschap om te gaan (zie blok met quotes van executives op deze vraag).

### **De coachingpraktijk**

In hoeverre wordt deze redelijk positieve inschatting van Nederlandse leiders ondersteund door de huidige praktijk van coaching? Om paradoxen te kunnen hanteren en te kunnen omgaan met complexiteit en dubbelzinnigheid dienen leidinggevend een behoorlijke mate van zelfinzicht te hebben. Leidinggevend hebben begeleiding nodig die erop gericht is onbekende gebieden te leren kennen en in zichzelf te verzoenen, om als het ware de uithoeken van de eigen ziel te leren kennen. Een coach kan indringende vragen stellen die onder de oppervlakte gaan (zoals vragen naar aannames, mensbeeld, projecties en diepere overtuigingen). Juist schaduwzijden (gebieden die iemand naar de achtergrond heeft verdrongen) verdienen

aandacht. De coachingbehoefte en het effect van coaching verschilt per type leider. Ook hier kan weer een onderscheid gemaakt worden tussen visionaire, resultaatgerichte en mensgerichte leiders.

### **Bereidheid tot verandering & omgang met leiderschapspanningen**

De veranderingsbereidheid van leiders en de richting van verandering lijkt sterk te verschillen afhankelijk van geslacht en leeftijd. Dit geldt ook voor de manier waarop met spanningen binnen het leiderschap wordt omgegaan.

### **Conclusie: leiders voor de crisis?**

Er is voldoende potentieel leiderschap in Nederland om de economische crisis genuanceerd en gebalanceerd tegemoet te treden. Daarbij moeten we wel aantekenen dat er in de dominante leiderschapstijlen in dit land veel visie is, maar weinig echte executiekracht en nog minder pragmatisme; er is veel mensgerichte ambitie, maar weinig charisma. Of dat een beperking is, zal de praktijk moeten uitwijzen. Het vormt in ieder geval een uitdaging voor het executive coachingtraject. Het effect van coaching hangt af van het type leider dat de coaching volgt. Toch is coaching van hoge toegevoegde waarde in het ontwikkelen van leiderschap. Zeker met het oog op de paradoxale aard van leiderschap biedt coaching uitkomst. Afstand nemen en reflectie kunnen tot bezinning en inzicht leiden. De verschillende opties van acceptatie, confrontatie en synthese kunnen met de coach worden doordacht, en vervolgens in de praktijk uitgeprobeerd. Zo leert een leider om flexibeler te opereren zonder zichzelf daarbij te verliezen. Coaching blijkt essentieel in de ontwikkeling van authentieke en toch flexibele leiders, zeker in tijden van crisis.





# 04

## De executive coach

Het belang van coachingtrajecten in het algemeen en voor leiderschap-ontwikkeling in het bijzonder is inmiddels wel duidelijk. Welke eisen worden er aan de executive coach zelf gesteld en welke eigenschappen zijn met name tijdens maatschappelijke crises van belang? Hierover bestaan allerlei opvattingen (zie blok voor een aantal veelzeggende quotes). Vooral uit de praktijk van sportcoaching komen veel one-liners. Sportmetaforen en daarmee de inzichten van succesvolle sportcoaches gaan momenteel echter nauwelijks op, omdat het in de sport om winnen en verliezen gaat, terwijl bij organisatorische crises iedereen dreigt te verliezen. Er zijn ook veel minder makkelijke benchmarks voor succes of vooruitgang. Dit laatste deel gaat in op de leiderschapuitdagingen van de parallelle crises, persoonlijk en organisatorisch, waar we momenteel voor staan. Het kijkt welke algemene eigenschappen van coaches het meest gewaardeerd worden door Nederlandse executives en wat de concrete consequenties daarvan zijn voor de executive coach en het coachingtraject.

## Coaches en leiderschap

*"Coaches have to watch for what they don't want to see and listen to what they don't want to hear." John Madden*

*"If you want to build a ship, don't drum up the men to go to the forest to gather wood, saw it and nail the planks together. Instead, teach them the desire for the sea." Antoine de Saint-Exupéri*

*"Probably my best quality as a coach is that I ask a lot of challenging questions and let the person come up with the answer." Phil Dixon*

*"You get the best effort from others not by lighting a fire beneath them, but by building a fire within." Bob Nelson*

*"Failure is good. It's fertilizer. Everything I've learned about coaching, I've learned from making mistakes." Rick Pitino*

*"Coaching helps you develop your leadership skills, clarify your values and guiding principles and build your reputation."*

*"Effective leadership coaching can happen on the dance floor of conversation." John G Agno (Certified Executive and Business Coach)*

*"A coach is someone who can give correction without causing resentment." John Wooden*

*"No coach has ever won a game by what he knows; it's what his players know that counts." Paul Bryant (American football college Coach)*

*"Een goede coach heeft niet alleen een eigen visie, maar ook een heldere visie op visie." Joop Alberda, volleybalcoach en sportfilosoof*

*"De meeste spelers zijn technisch zwak, omdat hun voeten zo ver van hun hersenen zitten." - Co Adriaanse, voetbaltrainer*

## Opofferend leiderschap en issues management

Leiderschap vertaalt zich op dit moment vooral in de manier waarop met maatschappelijke (crises) issues omgegaan wordt. Dit bepaalt in hoge mate of er aan het handelen van organisaties en individuen 'nieuwe zingeving' gegeven kan worden (zie deel I). 'Business as usual' volstaat niet meer. Executives dienen over de oplossingen van brede maatschappelijke vraagstukken na te denken om op die manier uit de crisis te raken. Dat geldt zowel voor hun eigen persoonlijke houding als voor de strategie van de onderneming. In het blok zijn een aantal veelzeggende citaten opgenomen van leiders van grote ondernemingen die al voor de economische crisis doordrongen waren van het belang van die nieuwe zingeving. Hieruit blijkt de zoektocht van leiders momenteel, de uitdaging om bedrijfsinterne processen te koppelen en de daarbij horende motivatie van personeel en management voor maatschappelijke thema's. Elke ondernemer kiest voor die thema's die het meest relevant zijn voor de eigen 'core business'. Zingeving en strategie dienen samen te gaan. Uit onderzoek van consultantsfirma Bain & Company onder 83 aan de Amsterdamse beurs genoteerde ondernemingen in de periode van 1997 tot 2008, blijkt overigens dat het beleid van de leiding van ondernemingen juist in tijden van crisis bepalend is voor het presteren van de onderneming op langere termijn<sup>1</sup>. Dit beleid blijkt alleen 'goed' te werken als ondernemers ten eerste niet proberen ten koste van alles te groeien in een hoogconjunctuur, maar ten tweede ook in crisistijd hun investeringsniveau op peil houden en investeren in (de groei van) hun eigen medewerkers. Dit beeld wordt door onderzoek van Bain in andere landen bevestigd.

<sup>1</sup> Geciteerd in *NRC Handelsblad*, 28 maart 2009

David de Cremer, hoogleraar behavioural business ethics aan de Erasmus Universiteit, spreekt in dit geval van 'opofferend leiderschap': leiderschap dat aantoont dat men bereid is om zich als eerste kwetsbaar op te stellen en de onvermijdelijke kosten te dragen. In de literatuur over leiderschap wordt dit ook wel 'dienend leiderschap' genoemd. Zijn collega Muel Kaptein, hoogleraar bedrijfsethiek, benadrukt de meer praktische kant ervan en stelt dat leiders niet bang moeten zijn maatschappelijke dilemma's – of beter: paradoxen zoals in hoofdstuk 3 is uitgelegd – aan te pakken (Kaptein, 2007). Om het vertrouwen in de leiding van een onderneming te herstellen, moet men verantwoordelijkheid nemen voor de onrealistische verwachtingen uit het verleden en tegelijkertijd helder communiceren wat er daadwerkelijk zal veranderen en hoe dit zal gebeuren. Dat laatste moet oprecht en in het



openbaar gebeuren. In de woorden van Gerard Kleisterlee, CEO van Philips: "leiders in tijden van crisis (moeten) zichtbaar zijn en de mensen in eerste instantie bij de hand nemen". Het onderzoek van De Cremer toont aan dat (zelf)opofferend leiderschap vooral effectief is onder omstandigheden waarbij gevoelens van vermijding en voorzichtigheid heersen; karakteristieken die precies de huidige (en onverstandige) reacties op de crisis kenmerken.

### Leiderschap & duurzaamheid

*"Despite advances in health care, society still faces huge unmet medical needs. R&D into new vaccines and treatments is essential to benefit patients, families and communities worldwide. This search is at the core of our business and the central responsibility issue of GlaxoSmithKline." JP Garnier, CEO GlaxoSmithKline*

*"Business leaders, like political leaders (...) have the same job to do. We need to create awareness and come up with sustainable solutions for the problems we face as a society. Business will create the products and services; politicians need to provide the enabling conditions. At Philips, we will continue to be proactive. Industry for too long was seen as a source of problems. We need to correct that and show that we are part of the solution. We need technological breakthroughs to deal with these challenges and ensure a sustainable future. Such breakthroughs can only come from industry. Businesses have R&D and make the investments in new technologies and new solutions – as we have done over the years and will continue to do." Gerard Kleisterlee, President of Philips*

## Leiderschap & duurzaamheid

*"The long-term growth and success of our business goes hand in hand with ensuring a sustainable future for the planet and its people. Increasingly we are finding that we can only achieve our objectives if we find more sustainable ways of doing business – what we describe as 'doing well by doing good'. The most important ways in which Unilever makes a contribution is by: Enhancing the health and well-being of consumers through our products and brands; Addressing the sustainability challenges related to climate change, water, packaging and sourcing of agricultural raw materials; Creating wealth in the communities where we operate and bringing benefits to our stakeholders." Patrick Cescau, CEO Unilever*

*"Support for sustainable agriculture lies at the heart of everything we do, and we are fully committed to play a key role in expanding the capacity of agriculture. To achieve this, we depend on the talents and dedication of our people who enthusiastically search for and find new solutions." Michael Pragnell, CEO Syngenta*

### Een issues checklijst

Om deze issues op effectieve wijze aan te pakken, moeten zowel organisatorische als inhoudelijke paradoxen vertegenwoordigd zijn. Het bereiken van een "duurzame toekomst voor de planeet en haar bevolking"; zoals bijvoorbeeld de CEO van Unilever, Patrick Cescau, voorstaat, kent voorspelbaar veel dilemma's en trade-offs. Hoe men hier over nadent, is essentieel voor de aanpak van het probleem. Essentieel is

in hoeverre executives deze uitdagingen als paradoxen kunnen zien en creatief na kunnen denken over oplossingsrichtingen. Daarbij moeten executives natuurlijk met name nadenken over de organisatorische paradoxen, die er bij horen. Hoe kunnen ze er praktisch mee omgaan en welke mix van leiderschapstijlen moeten ze aannemen: visionair/pragmatisch, participatief/directief, mens/resultaatgericht, authentiek/flexibel?

Voor elke onderneming/organisatie geldt dat bepaalde issues belangrijker en meer haalbaar zijn dan andere issues. Als onderdeel van het coachingtraject wordt een mentale houding bepaald ten opzichte van deze issues, maar wordt ook geholpen met het vaststellen van een prioriteitsordening voor executives en de gehele organisatie. Overigens zonder dat men inhoudelijke voorkeuren hoeft uit te spreken – de 'onafhankelijkheid' van de executive coach wordt gegarandeerd door enige afstand van de dagelijkse gang van zaken in een organisatie (hoofdstuk 2).

Tabel 4-1 geeft een checklijst voor de belangrijkste maatschappelijke issues van dit moment (cf. Van Tulder with Van der Zwart, 2006). Eigenlijk zijn de meeste issues brede opvattingen van het vraagstuk van 'duurzaamheid' – zowel economisch als sociaal en ecologisch. Het maatschappelijke debat over deze issues gaat meestal over de vraag 'wie betaalt' en 'wie heeft het meeste profijt'. Zo geformuleerd echter zijn de meeste issues een dilemma of een trade-off, terwijl de uitdaging juist is deze issues als een paradox te zien waarvoor nieuwe oplossingen denkbaar, mogelijk en wenselijk zijn. In de bedrijfskunde wordt dit ook wel aangeduid als de zoektocht naar een 'sustainable corporate story'. Een onderzoek dat in 2007 gedaan werd onder de CEOs van grote Europese bedrijven liet zien dat in de loop van de 21<sup>ste</sup> eeuw hun prioriteit verschoven is van het voorkomen van corruptie en het betalen van faire lonen, naar grote aandacht voor het broeikas effect (Kaptein et al., 2007). De aandacht voor het broeikas effect was typisch een uiting van

Tabel 4-1

| Maatschappelijke issues in de economische crisis                     |
|--|
| • Kwaliteit van regulering en mogelijkheden van zelfregulering       |
| • Groen ondernemen: broeikasemffect en ecologische duurzaamheid      |
| • Bonuscultuur en beloningstructuur, faire beloning                  |
| • Armoede en economische ongelijkheid                                |
| • Werkloosheid / werkgelegenheid                                     |
| • Pensioenen   |
| • Voedselcrisis  |
| • Eerlijke handel  |
| • Duurzaam produceren en consumeren                                  |
| • Duurzame groei   |
| • Transparantie en inspraak (accountability)                         |
| • Gezondheid (obesitas crisis) en veiligheid (arbeidsomstandigheden) |
| • Corrupte   |
| • Mensenrechten, arbeidsrechten, dierenwelzijn                       |
| • Onderwijs  |
| • Belastingafdrachten en belastingparadijzen                         |
| • Infrastructuur (zowel fysiek als institutioneel en mentaal)        |

het 'Gore-effect'; issue management ontkomt niet aan de invloed van het maatschappelijke debat dat vooral wordt bepaald door populaire thema's, die vervolgens weer wegebben als de belangstelling in de media vermindert of andere issues belangrijker lijken. De aandacht voor het broeikasemffect ging bijvoorbeeld ten koste van issues die te maken hadden met economische

ongelijkheid. Deze laatste issues bleven niettemin zeer belangrijk – veroorzaakten volgens sommigen zelfs een deel van het broeikasemffect – en zullen door de economische crisis weer meer naar voren komen. De leiderschapuitdaging is dus te bepalen welke issues niet alleen 'populair' zijn bij de media, maar ook fundamenteel en structureel voor duurzaamheid van de eigen organisatie en de samenleving. Anders creëert de ene 'oplossing' voor een dilemma weer een ander probleem (en dus wederom een dilemma).

### Issuemanagement als winnend script

De manier waarop leiders over deze issues nadenken en/of na gaan denken, is een belangrijke test voor de effectiviteit van het executive coachingtraject. Zoals al gebleken is in deel I, treedt bij zowel midlife als economische crises een lethargische houding op ten aanzien van welke aanpak van de crisis dan ook. Dat uit zich veelal in een defensieve houding, en zelfs in ontkenning van het probleem. Toch is een defensieve houding beter dan een volstrekt inactieve houding, omdat bij een defensieve houding in elk geval nog enige energie vrijkomt die tot verandering kan leiden. Leiders die actiever met een crisis om willen gaan – ongeacht hun initiële leiderschapstijl – zullen vaak eerst hun eigen mindmap moeten herprogrammeren. De transactionele benadering van coaching kan hierbij behulpzaam zijn. De transactionele benadering gaat uit van de communicatie tussen mensen én de daaronder liggende dynamische drijfveren en patronen. De communicatie wordt inzichtelijk gemaakt met behulp van de analyse van Transacties en Psychologische Spelen. Met betrekking tot mindmaps spreekt de transactionele benadering over 'scripts', waarmee de levensloop en de daarbij horende plannen worden bedoeld. Ook organisaties kennen 'scripts', in de praktijk vaak aangeduid als 'strategie' en 'scenario'. Mensen en organisaties kunnen vastzitten in een oud script, een oude houding,

waardoor ze steeds slechter gaan functioneren en in een crisis terecht komen. Executives kunnen drie soorten scripts of gedrag vertonen (cf. Kouwenhoven, 1996:7):

1. **winnaars**: mensen en organisaties die opbouwend zijn; proberen een bijdrage te leveren aan de verbetering van de wereld; bekommeren zich niet alleen om eigen succes, gezondheid of geluk, maar ook om dat van anderen; authenticiteit is belangrijk; bewust van echtheid; autonoom denken; aanvaardden verantwoordelijkheid; kiezen het juiste moment.
2. **non-winnaars**: mensen en organisaties die noch positief, noch negatief in het leven staan; ondernemen als een tredmolen (snel, competitief als doel op zich), leggen allerlei beperkingen op en ontwikkelen hun capaciteiten niet; veel window-dressing, doen vaak 'net alsof'.
3. **verliezers**: organisaties en mensen met een destructieve levensloop/strategie; brengen behalve zichzelf ook anderen letsel of schade toe; maken problemen in plaats van ze op te lossen; schuiven verantwoordelijkheid af; manipuleren; worden gedreven door angst; ondernemen niets nieuws.

*Verliezers* wentelen zich in de rollen die bij de zogenaamde 'dramadriehoek' horen (slachtoffer, redder en aanklager): ze komen in een neerwaartse psychologische spiraal terecht van redden (nemen een onevenredig groot deel van het probleem op zich), tot slachtoffer (het niet kunnen oplossen) en vervallen daardoor in de rol van aanklager ("men begrijpt mij niet"). Verliezers trachten het gedrag van anderen te wijzigen; ze leggen het accent op de zwakheden van anderen in plaats van hun bekwaamheden te erkennen. Ze benadrukken problemen en gaan verantwoordelijkheden uit de weg.

*Winnaars* daarentegen bevinden zich in de antithese van de 'dramadriehoek': de 'winnaarsdriehoek', waarbij de zijden gevormd worden door de eigenschappen 'assertief' (overtuigingskracht), 'kwetsbaar' en 'zorgzaam'.

Deze eigenschappen gaan gepaard met zelfbewustzijn en (luister) vaardigheden om problemen op te lossen (cf. James and Jongeward, 1996). Winnaars veranderen hun eigen gedrag; ze zijn bereid te leren en hebben respect voor de bekwaamheden van anderen. Ze weten wanneer een standpunt in te nemen en wanneer het te verlaten, benadrukken mogelijkheden en gebruiken de tijd om te verbeteren.

De mentale uitdaging voor executives is om zich als een 'winnaar' te gaan gedragen. Dit persoonlijke script vertaalt zich dan vervolgens in de scripts van organisaties en de manier waarop zij met maatschappelijke issues om gaan (zie Van Tulder en Van der Zwart, 2004). Afhankelijk van de manier waarop executives tegen issues aankijken, zal een organisatie voor een bepaalde aanpak kiezen (tabel 4-2). Een *inactieve* benadering voor issues in het algemeen en voor de crisis in het bijzonder is een teken van ontkenning, en gaat vaak gepaard met (en komt voort uit) een naar binnen gerichte organisatiecultuur. Als het om issues gaat die buiten de verantwoordelijkheid van de organisatie vallen, kan dit een adequate houding zijn, maar de structurele aard van de crisis suggereert dat iedereen wel enigszins verantwoordelijkheid draagt. Het ontkennen van die verantwoordelijkheid is een niet erg functionele en effectieve houding. Een *reactieve* houding is meer een 'wegduik'-reactie, waarbij het probleem niet zozeer wordt ontkend, maar wel de verantwoordelijkheid voor de oplossing wordt vermeden of uitgesteld – meestal uit opportunisme. Deze houding wordt door executives vooral gezien als een manier om 'de verliezen te minimaliseren'. Een *actieve* houding daarentegen erkent het probleem. De executive erkent dat de aanpak van het issue gedeeltelijk de verantwoordelijkheid van en zelfs een kans voor de onderneming, is. De executive komt zelf met oplossingen. Executives en organisaties die het probleem en de eigen verantwoordelijkheid erkennen, maar niet zeker weten wat goede oplossingen zijn, nemen een *proactieve* houding aan.

Deze houding vergt een meer interactieve benadering van het probleem; in samenspraak met andere stakeholders wordt naar een gezamenlijke oplossing gezocht. De beste aanpak van de belangrijkste issues op dit moment lijkt met name deze laatste aanpak te zijn.

Tabel 4-2

| Maatschappelijke issues in de economische crisis           |  |   |   |
|--|--|---|---|
| Inactief   | Re-actief  | Actief  | Pro-actief  |
| Inside-in  | Outside-in   | Inside-out  | Interactief met stakeholders (inside/outside-inside/out)        |
| Non-winnaar  | Verliezer  | Verliezer/winnaar   | Winnaar   |
| Ontkenning issues en maatschappelijke verantwoordelijkheid | 'Wegduiken' voor issues en maatschappelijke verantwoordelijkheid | Moreel oordeel over maatschappelijke issues, maar vooral vanuit eigenbelang | Oplossingsgericht maatschappelijke issues; samenwerking zoekend |
| Kind   |  | Ouder   | Volwassene  |

Welke aanpak het beste werkt, heeft ook te maken met de bijbehorende mentale attitudes. In de transactionele benadering worden bij dergelijke scripts drie 'ego-posities' onderscheiden: *kind*, *volwassene*, *ouder*. Geen van deze posities is intrinsiek 'goed' of 'slecht', maar er kan wel gesteld worden dat bepaalde posities in de huidige tijd functioneler zijn voor het oplossen van de crisis. Het gaat te ver om binnen het kader van dit boek deze benadering in detail uit de doeken te doen – daar kan een coachingtraject in voorzien. Een non-winnaar. De reactieve houding kan opgevat worden als die van het 'aangepaste kind', dat wel beïnvloed wordt door de ouder, maar juist

daarom tegen de ouder in gaat. Dit is in essentie een 'verliezers'-houding. De actieve houding lijkt op die van een 'kritische ouder', waarbij vooral vanuit de eigen ideeën en de eigen positie oplossingen worden aangedragen. Deze houding kan sterk 'moraliserend' en zelfs enigszins 'betuttelend' zijn. Daarom is het niet altijd duidelijk of dit een winnaars- of verliezershouding is. De pro-actieve houding is die van de 'volwassene', die in zijn aanpak van het issue probeert met andere 'volwassenen' samen te werken. Voor de meeste issues van dit moment blijkt dit bijzonder moeilijk te realiseren, wat nog eens benadrukt hoe diep de huidige crisis is.

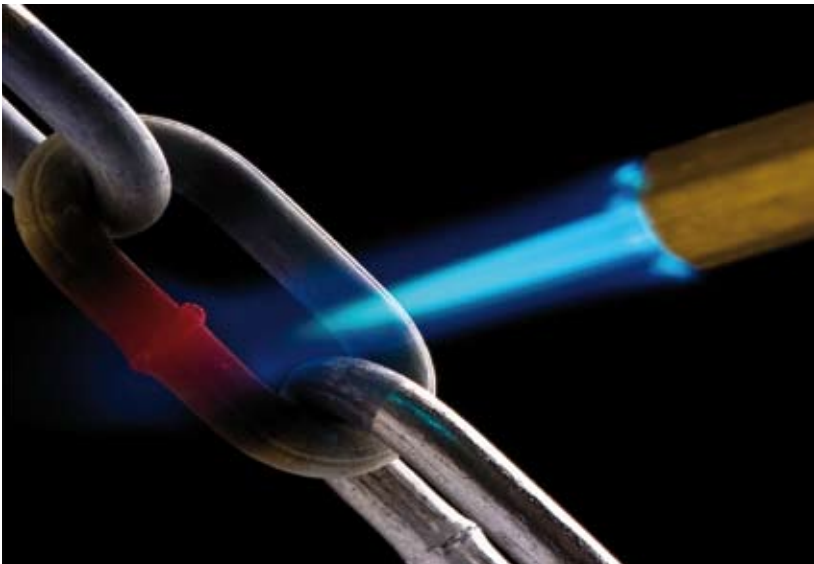
Deze organisatorische scripts bepalen in sterke mate hoeveel speelruimte individuele executives hebben. Een volwassen benadering van de crisis binnen een inactieve of reactieve (kind) omgeving is zeer moeilijk. Een ouder benadering binnen dergelijke organisaties lijkt makkelijker, maar creëert vaak verkeerde aansporingen voor gedrag van de medewerkers. Een kind benadering binnen een actieve organisatie beïnvloedt de eigen carrière negatief, maar zal ook niet eenvoudig zijn, omdat de (moralistische en directieve) leiderschapstijl van de organisatie daar waarschijnlijk grote problemen mee zal hebben. Zelf een visie ontwikkelen binnen een 'visionaire' organisatie is lang niet altijd gemakkelijk.



## Crisis management, crisis coaching?

In een niet-representatieve steekproef vroeg het weekblad *Intermediair* in 2003 (12-4-2003) crisismanagers naar de meest voorkomende oorzaak van crises in het bedrijfsleven. Het leverde deze top vijf op.

- 1 Management blijft te lang zitten en slaapt langzaam in.
- 2 *More chiefs than indians*: gewoon te veel managers.
- 3 Loonslaafhouding bij mensen die moeten ondernemen.
- 4 Niet flexibel. 'Zo hebben we het altijd gedaan, dus dat gaan we niet veranderen.'
- 5 *Naïef optimisme*: morgen zal alles beter gaan.



## Uitdagingen voor de executive coach

Deel II liet zien dat executive coaching in het verleden aanzienlijke resultaten heeft opgeleverd. Welke veranderingen en verbeteringen zijn nodig om ook bij een economische crisis tot positieve resultaten te komen? Ten eerste bleek al bij de bestaande coachingtrajecten dat er een kloof zat tussen de werkelijke eigenschappen van coaches en de door executives gewenste eigenschappen. Ten tweede bleek de begeleiding van executives bij een organisatorische crisis andere eigenschappen van coaches te eisen dan bij een persoonlijke crisis. Tenslotte bleek dat executives niet op basis van een 'trukendoos', goeroeboekjes of standaardprotocollen gecoacht kunnen worden, wat op populaire websites wel eens wordt gesuggereerd. Executive coaching vergt maatwerk, en wel om twee redenen: (1) omdat de problemen van de executive voor een belangrijk deel voortkomen uit de positie die hij bekleedt in een organisatie en daarmee vaak fundamenteel anders zijn dan die van 'gewone' mensen; (2) omdat de oplossingen een aanpak vergen waarbij op individuele problemen, maar ook inhoudelijk op de organisatorische en maatschappelijke problemen ingegaan wordt. Als deze koppeling niet gemaakt wordt, zal het coachingtraject minder effectief zijn en minder beklijven.

### [1] Wig analyse: laveren tussen feitelijke en wenselijke eigenschappen

Hoe ziet de ideale executive coach er uit? Het onderzoek (deel II en III) liet zien dat specifieke mensen specifieke wensen hebben ten aanzien van de eigenschappen van de coach. Maar dat laat onverlet dat er ook duidelijk algemene voorkeuren zijn voor de gewenste eigenschappen van coaches (Tabel 4-3).



Tabel 4-3

| Gewenste eigenschappen executive coach |                       |                   |               |                 |                          |
|--|-----------------------|-------------------|---------------|-----------------|--------------------------|
| Eigenschap                             | Erg onbelangrijk in % | Onbelangrijk in % | Neutraal in % | Belangrijk in % | Heel erg belangrijk in % |
| Integer                                | 0                     | 0                 | 6,2           | 24,7            | 69,1                     |
| Bouwt vertrouwen op                    | 0                     | 0                 | 1,2           | 36,6            | 62,1                     |
| Luistert goed                          | 0                     | 0,6               | 1,9           | 37,7            | 59,9                     |
| Empathisch                             | 0                     | 2                 | 3,1           | 42,6            | 53,1                     |
| Positief                               | 0,6                   | 5,6               | 22,2          | 58,6            | 13                       |
| Duidelijk                              | 0,6                   | 2,5               | 7,4           | 56,8            | 32,7                     |
| Intelligent                            | 0                     | 0                 | 11,1          | 52,5            | 36,4                     |
| Ervaring                               | 0,6                   | 0,6               | 12,6          | 52,1            | 33,8                     |
| Assertief                              | 1,2                   | 2,5               | 30,9          | 50,6            | 14,8                     |
| Respectvol                             | 1,2                   | 0                 | 10,5          | 50,6            | 37,7                     |
| Doelgericht                            | 1,2                   | 3,7               | 17,3          | 50              | 27,8                     |
| Objectief                              | 1,2                   | 3,1               | 22,4          | 48,4            | 24,8                     |
| Betrouwbaar                            | 0                     | 0                 | 3,7           | 49,1            | 47,2                     |
| Geduldig                               | 1,2                   | 7,4               | 35,2          | 40,1            | 16                       |

De belangrijkste eigenschappen die executives in een coach zoeken zijn (in volgorde van belangrijkheid): (1) integriteit, (2) het vermogen vertrouwen op te bouwen, (3) goed kunnen luisteren en (4) empathie. Men vindt deze eigenschappen veel belangrijker dan dat hij/zij te allen tijde positief, geduldig of zelfs maar objectief is. Dat laatste is met name interessant, omdat het

nauwelijks denkbaar is dat leiders die om moeten gaan met persoonlijke en organisatorische paradoxen op een objectieve manier begeleid kunnen worden. Van de executives mag de coach best af en toe ongeduldig en negatief zijn, en een (subjectieve) mening ten beste geven. Ervaring en intelligentie zijn minder belangrijk dan eigenschappen die met een volwassen houding van de coach te maken hebben. In de termen van de transactiebenadering zoeken executives vooral een 'volwassen' coach die hen in staat stelt om 'winnaars'-gedrag te gaan vertonen. Dat komt redelijk overeen met de (additionele) eisen die de economische crisis momenteel aan executives stelt.

Voldoen de executive coaches momenteel aan dit gewenste profiel? In grote lijnen blijkt dit het geval, maar er vallen een paar 'gaten':

- **Het mag wel wat minder.** Soms doen coaches te veel hun best, vinden hun cliënten. Dat geldt met name voor vijf eigenschappen die vaak in de handboeken voor coaching als zeer belangrijk worden getypeerd: positiviteit, respect, assertiviteit, geduld en ervaring. De discrepantie tussen de geboden ervaring en de gewenste ervaring in Nederland is met name met betrekking tot deze vijf eigenschappen groot. Wat hieraan ten grondslag ligt, is niet geheel duidelijk. Maar het verklaart wel waarom mensen coaches soms te assertief vinden. Mensen vinden het minder belangrijk dat coaches te allen tijde positief, respectvol en/of geduldig proberen te zijn. In tijden van crisis biedt dit goede aanknopingspunten voor coaches, want snelheid is dan van belang. Paradoxen vereisen scherpe observaties; dat mag blijkbaar ten koste gaan van het geduld, de positieve houding en het respectvolle gedrag van de coach.
- **Mag het wat meer zijn?** Op een aantal terreinen is er bij Nederlandse executives echter behoefte aan 'meer'. De grootste discrepantie doet zich voor in het luistergedrag van coaches. Executives hechten er veel waarde

aan dat coaches goed luisteren en blijkbaar voldoen ze niet volledig aan dit ideaalbeeld. Dit resultaat valt overigens moeilijk te rijmen met het oordeel dat coaches minder geduldig mogen zijn met de executives. Hier stellen de executives heel zware eisen aan de coach. Datzelfde geldt voor de wens dat de coach vertrouwen wekt en empathisch is. Hoe belangrijker het gewenste gedrag, hoe sterker het werkelijke gedrag wordt gevoeld. Eigenlijk blijken de executives alleen ten aanzien van 'duidelijk' gedrag geen verschil te ervaren tussen feitelijk en gewenst gedrag.

## [2] Onderwerpen van coaching

Als we executives vragen waar zij de grootste verbeteringen hebben behaald (Tabel 2-3) en waar zij in het algemeen aan willen werken (Tabel 4-4), dan blijken de verschillen daartussen marginaal. Alleen het herkennen van valkuilen staat hoger op de wensenlijst dan op de lijst van behaalde verbeteringen. Dit onderwerp wordt ook het meest relevant gevonden, naast verbeteren van het zelfbeeld en effectief communiceren.

Waar de wens om te veranderen het grootst is, leidt dat ook meestal tot de grootste verandering. Dit heeft te maken met een ander effect dat door onderzoekers van de Carnegie Mellon Universiteit werd gevonden. Hoe meer er betaald wordt voor een advies (coaching, consulting en dergelijke), hoe meer mensen geneigd zijn dat advies ter harte te nemen.<sup>2</sup> Gratis advies wordt minder serieus genomen. Hetzelfde geldt voor de tijdsduur; coaching van korte duur wordt ook minder serieus genomen. Dit gedrag valt te verklaren door de theorie van de zogenaamde 'sunk-cost fallacy': mensen vinden het zo erg om geld/tijd te verliezen, dat ze graag willen geloven dat

het geld en de tijd goed was besteed. Als we deze theorie loslaten op het gebied van crisis coaching zou dit ook wel eens een andere wijze les in kunnen houden: als executives niet gecoacht worden op de onderwerpen die zij zelf als oplossingsrichtingen voor de/hun crisis zien, neemt de effectiviteit van coaching navenant af.

Tabel 4-4

| Belangrijkste onderwerpen om aan te werken<br>(% belangrijk+heel erg belangrijk) |  |  |  |    |    |  |    |    |  |  |
|--|--|--|--|----|----|--|----|----|--|--|
| Zelfbeeld  |  |  |  |    |    |  |    | 78 |  |  |
| Effectief communiceren   |  |  |  |    |    |  |    | 71 |  |  |
| Stijl van leidinggeven   |  |  |  |    | 56 |  |    |    |  |  |
| Omgaan met conflicten  |  |  |  |    |    |  | 64 |    |  |  |
| Valkuilen herkennen  |  |  |  |    |    |  |    | 79 |  |  |
| Volgende stap in carrière  |  |  |  | 44 |    |  |    |    |  |  |
| Balans tussen werk en privé  |  |  |  | 40 |    |  |    |    |  |  |
| Grenzen leren stellen  |  |  |  | 47 |    |  |    |    |  |  |

<sup>2</sup> Geciteerd in *Psychologie Magazine*, december 2009

### [3] Veranderde randvoorwaarden voor effectief coachen

Executive coaching zal, meer dan in het verleden, in moeten gaan op de oorzaken van problemen, of die nu organisatorisch, maatschappelijk of persoonlijk van aard zijn. Verschillen in inzet en effectiviteit van coaching bleken (hoofdstuk 1 en 3) in belangrijke mate te maken te hebben met leiderschapstijl en de vraag of de problemen vooral organisatorisch of individueel waren. De huidige crisis brengt die problemen dicht bij elkaar (hoofdstuk 1).

Gegeven het ontegenzeggelijke belang van coaching wordt de huidige crisis momenteel nog verergerd door de steeds passievere rol van menige afdeling Human Resources (hoofdstuk 2). Een effectieve aanpak van crisis coaching dient zowel curatief als preventief van aard te zijn. Dat vergt een veel actievere betrokkenheid – in een veel vroeger stadium – van de afdeling Human Resources. Aangezien de meest succesvolle ondernemingen juist in crisistijd in hun personeel investeren, liggen hier grote kansen. Uit ander onderzoek blijkt dat ondernemers die een actieve strategie voeren op het terrein van duurzaam ondernemen, minder last hebben van reputatieschade op een drietal markten: (1) de consumentenmarkt, (2) de kapitaalmarkt, (3) de arbeidsmarkt. Kritische klanten kopen namelijk niet graag spullen die op een niet duurzame wijze geproduceerd worden. Kapitaalverschaffers zijn steeds meer gebrand op ‘duurzame’ investeringsobjecten, niet alleen vanwege hun eigen reputatie, maar ook omdat in de huidige crisis de duurzame kapitaalfondsen veel minder kwetsbaar voor de financiële crisis bleken. Werknemers tenslotte werken liever voor een onderneming met een duurzame visie, al is het maar omdat ze dan op verjaardagsfeestjes de naam van hun werkgever niet hoeven te verzwijgen. Mensen werken het liefst voor een organisatie waarvan de visie het meest overeenkomt met hun eigen visie, en/of waarvan ze zelf het best in staat zijn die visie te helpen formuleren en implementeren. Zodra de eigen identiteit en die

van de organisatie meer overeenkomen, neemt de productiviteit van de organisatie toe.

Hoe groter de organisatorische crisis, hoe groter de veranderingsbereidheid. Een probleem voor coaches die vanwege *organisatorische crises* worden ingeroepen, is – zoals ook blijkt uit het onderzoek waarover in deel II gerapporteerd werd – dat zij te maken krijgen met minder makkelijk te bevredigen executives. De verwachtingen van deze executives zijn hoger gespannen, ze zijn vaak ouder in leeftijd en meer vastgeroest in oude gewoontes (of scripts) en kennen een leiderschapstijl (gericht op flexibiliteit en delegeren) die moeilijker te veranderen is zonder hulp van anderen. Deze groep is echter, meer dan mensen die uit een individuele crisis komen, bereid om over de eigen stijl van leidinggeven fundamenteel na te denken; ervaring en een doelgerichte aanpak bij de coach wordt op prijs gesteld. Deze houding creëert daarmee toch veel aanknopingspunten om met de executive niet alleen over het persoonlijke functioneren te praten, maar dit



ook te bekijken in relatie tot de organisatie en de samenleving. Er bestaat meer draagvlak om te bekijken in hoeverre de eigen kernwaarden, zingeving en daaraan verbonden identiteit overeenkomen met de kernwaarden, missie en identiteit van de organisatie. Bij hoger geplaatste executives kan bij gebleken verschillen tussen de eigenwaarde en die van de organisatie daadwerkelijk actie ondernomen worden, vanuit een winnaarshouding en dus meer pro-actief. Het identificeren van paradoxen en issues maakt deel van dat proces uit, wat tot bewustzijn en onderkenning van de echte uitdagingen en persoonlijke en organisatorische valkuilen leidt. Daardoor wordt het gemakkelijker om een concreet plan van aanpak te formuleren en te implementeren.

### Van 'leidinggeven' naar 'leiderschap': negen stappen

De uitdaging voor executives in tijden van crises is om van 'leidinggeven' of 'managen' te bewegen naar 'leiderschap'. Voor de executive crisis coach is het zaak de executive (en het team voor zover nodig) daarbij te begeleiden. Dat proces bestaat in principe uit ongeveer negen stappen. Bij elke stap is de eerste uitdaging om de individuele en organisatorische aanpak zoveel mogelijk op elkaar aan te laten sluiten (alignment). De tweede uitdaging is te bekijken in hoeverre de invulling van die stap(pen) kan opschuiven van een inactieve/reactieve verliezershouding naar een actieve/pro-actieve winnaarshouding. We kunnen in dit bestek alleen enkele van de belangrijkste stappen identificeren. De exacte technieken die daarbij horen, zijn het exclusieve terrein van de individuele executive binnen de specifieke organisatorische context en de coach. De negen stappen hoeven niet parallel door leider en organisatie doorlopen te worden, maar als dat wel gebeurt, levert dat waarschijnlijk het minste energieverlies op. Coaching blijft tenslotte maatwerk.

Figuur 4-5

| Stappen van executive crisis coaching                                       |   |   |           |        |            |
|---|---|---|-----------|--------|------------|
| Parallele doelstellingen om uit de crisis te komen                          |   | Aanpak: Van leidinggeven naar leiderschap |           |        |            |
| Persoonlijk   | Organisatorisch   | In-actief                                 | Re-actief | Actief | Pro-actief |
| 1 wakker worden, bewust worden van stress                                   | 1 bewustzijn; analyse van eigen rol in crisis- en stresstest                                  |   |           |        |            |
| 2 je werkelijke gevoel uitdrukken   | 2 eerlijke communicatie en dialoog; transparantie   |   |           |        |            |
| 3 hernieuwen dromen   | 3 brainstormen over aanpak paradoxen en issues  |   |           |        |            |
| 4 zingeving en beëindigen zelfveroordeling                                  | 4 herdefiniëren organisatie missie  |   |           |        |            |
| 5 zelfacceptatie  | 5 organisatieidentiteit om trots op te zijn   |   |           |        |            |
| 6 individueel implementatieplan; nadenken over kernkwaliteiten en valkuilen | 6 implementatieplan voor hele organisatie; sterkte/zwakte-analyse; leiderschapstijl uitwerken |   |           |        |            |
| 7 daadwerkelijk handelen; open staan voor feedback                          | 7 walk the talk; integriteit en monitoring door anderen van buiten de organisatie             |   |           |        |            |
| 8 balans in eigen leven   | 8 werk-privé balans medewerkers en leiding herstellen   |   |           |        |            |
| 9 vrede en rust   | 9 stabiliteit, fairness en transparantie bereiken; continue 'upgrading issue-aanpak'          |   |           |        |            |

## 1. Wakker worden: de stresstest

Verandering is niet mogelijk zonder bewustwording. Uit het onderzoek bleek zelfkennis een van de belangrijkste verworvenheden van het coachingstraject te zijn. Als we die wetenschap betrekken op de huidige economische crisis, betekent *bewustzijn* een eerste begrip van de aard van de crisis en de eigen rol en verantwoordelijkheden daarin. Een inactieve houding ontkent die eigen rol en verwijt medewerkers dat zij 'het niet goed begrepen' hebben; een pro-actieve houding erkent de eigen rol en beziet in hoeverre verantwoording genomen kan worden.

De beste indicatie van persoonlijke problemen is het ervaren van een gevoel van *stress*. Lichamelijke, psychische en gedragsmatige klachten zijn de belangrijkste signalen van negatieve stress. Deze worden vaak beter begrepen door de omgeving dan door de persoon zelf. Aan persoonlijke negatieve stress kunnen veel oorzaken ten grondslag liggen: een te hoge werkdruk, eentonigheid, conflicten, onvoldoende regel/keuzemogelijkheden, onvoldoende ontplooiingsmogelijkheden, te weinig herstelmomenten, geen vat op de situatie hebben (te uitgebreide 'span of control'), persoonlijke omstandigheden of niet gerealiseerde verwachtingen. Als een executive negatieve stress heeft omdat hij een te hoge werkdruk ervaart, gaat het om die perceptie; niet de werkdruk maar het ervaren van de werkdruk veroorzaakt de klachten. In de psychologie zijn er allerlei stresstesten om het niveau van stress en de veroorzakende denkpatronen te meten en die te confronteren met de reële werkdruk.

In de economie is er nu ook een vergelijkbare – maar zeer controversiële – stresstest voor organisaties ontwikkeld. Centrale banken doen dit soort tests regelmatig om de kapitaalpositie en betrouwbaarheid van banken te beoordelen. In april 2009 is deze test voor het eerst publiekelijk toegepast door de Amerikaanse overheid. Bij 19 grote banken werd getest of ze bestand zouden zijn tegen een verdieping van de crisis. De publicatie van

deze resultaten had – meer nog dan de publicatie van bonusschandalen en faillissementen van sommige spelers – het effect van een 'wake-up call' voor met name die organisaties die aan de toegenomen stress ten onder dreigden te gaan. Banken over de hele wereld en toezichhouders willen deze test verder uitrollen. Een inactieve houding op dit terrein is in ieder geval niet meer denkbaar, en dat is een belangrijk effect van de stresstest. Of de test ook een goede uitwerking heeft op de oorzaken van de financiële crisis, hangt echter sterk af van de manier waarop het instrument wordt gebruikt. Als het – zoals met veel individuele stresstests – als een eenvormig testinstrument wordt gebruikt, dan zal het slechts beperkt nuttig blijken. Ook als het tot defensief en calculerend gedrag bij de banken leidt, kan de test snel aan impact verliezen.

De betekenis van de stresstest hangt van de individuele omstandigheden van een bank af. Net als coaching is ook dit maatwerk; de stresstest kan in ieder geval een aanzet tot een verandertraject geven bij organisaties waar dat het meest nodig is. Voor organisaties in andere sectoren zijn vergelijkbare stresstests denkbaar. Momenteel wordt dit vaak ondergebracht bij de afdeling 'risicoanalyse', maar de economische crisis heeft al uitgewezen dat die afdeling bij veel ondernemingen niet altijd adequaat functioneert, omdat men geneigd is een te reactieve houding aan te nemen. Risicoanalyse in de praktijk betekent namelijk vaak *risicomijding*.

## 2. Eerlijke communicatie

Eerlijke en open communicatie is een randvoorwaarde om van bewustzijn tot handelingsperspectieven te komen en te checken in hoeverre gevoel met realiteit overeenkomt. In de coachingpraktijk van individuele leiders komt dat vaak neer op je openstellen voor input van je collega's om er achter te komen in hoeverre je eigen indrukken overeenkomen met die van de medewerkers. 360 Graden-technieken, of het Life Styles Inventory

(LSI), helpen op een relatief neutrale manier na te gaan in hoeverre je gepercipieerde persoonlijke stijl van leven en leidinggeven overeenkomt met de perceptie van je collega's. Datzelfde geldt voor enneagrammen: die kunnen individueel ingevuld worden, maar ook door alle leden van een team (cf. Schaper, Ressang, 2003). Dat creëert vooral bewustzijn als er verschillen in perceptie zijn.

In tijden van maatschappelijke en organisatorische crises werkt een gebrek aan goede, eerlijke en relevante informatie bewustzijnsvernavend.

De 'mediacratie' creëert een soort debatacultuur die het lastig maakt juiste en afgewogen informatie te krijgen, zonder dat die gelardeerd is met hoogstpersoonlijke meningen. Betere input kan vaak gekregen worden in dialoog met alle belangrijke stakeholders. Als die zich vrij voelen om hun standpunten (en oplossingen) op een constructieve en niet defensieve manier naar voren te brengen, kan gebouwd worden aan wederzijds begrip. Dit hoeft niet gebaseerd te zijn op vertrouwen, zoals wel eens beweerd wordt, maar wel op wederzijds respect en begrip voor elkaars kerncompetenties en verantwoordelijkheden. Deze principes vormen de basisvoorwaarden voor een effectieve 'strategische stakeholder dialoog' (cf. Van Tulder et al., 2004).

Eerlijke communicatie moet er ook voor zorgen dat men zich wel bewust wordt van de juiste 'issues'. Bij het broeikas-effect bijvoorbeeld is sprake van sterke verkokering in de beeldvorming, waardoor het lastig is om goed geïnformeerd te zijn. Het andere uiterste is dat de regering nieuwe doelstellingen formuleert voor het milieubeleid en trots roept die doelstellingen te halen, terwijl de belangrijkste reden daarvoor de economische teruggang is. Dat is misleidende communicatie.

### 3. Hernieuwd dromen: confronteer zijn en willen

Onderzoek naar de maatschappelijke betrokkenheid van managers in Europa (Krauthammer, 2009) laat zien dat er een behoorlijke discrepantie bestaat tussen de actuele aandacht van organisaties en managers voor duurzaamheid en de gewenste aandacht. Met name in de 'people-dimensie' wordt een grote discrepantie gevoeld. Medewerkers en managers constateren dat er een 'wereld te winnen' is op het terrein van (systematische) training met externe trainers, en faire arbeidsovereenkomsten. Ook op andere terreinen bestaat een grote discrepantie tussen wat mensen willen van de organisatie en wat de organisatie daadwerkelijk doet. Executives vinden dat economie en ecologie als een en hetzelfde fenomeen omarmd moeten worden. Hun organisatie moet daar verantwoordelijkheid voor dragen, ook omdat het lange termijn succes van de organisatie van een veel efficiënter gebruik van hulpmiddelen afhangt.

In dit onderzoek kwam naar voren dat mensen zelf 'actief' of zelfs 'pro-actief' in dit soort issues staan, terwijl de organisaties waarin ze werken 'in-actief' of 'reactief' zijn. Daardoor werken deze mensen in organisaties waar ze niet gestimuleerd en geïnspireerd raken. Dat kan ertoe leiden dat de organisatie als geheel in de dramadriehoek terecht komt. Cynisme en 'window-dressing' worden gewoon gevonden, en niemand neemt de verantwoordelijkheid voor de problemen waar de organisatie voor staat. Dit is al eerder naar voren gekomen als een van de belangrijkste uitdagingen van leiderschap. De confrontatie tussen 'sein' en 'sollen' kan men het beste aangaan door te denken in termen van paradoxen. De meest effectieve manier om met paradoxen om te gaan, is hernieuwd te durven dromen over een gewenste toekomst. In ondernemingen betekent dit dat medewerkers gestimuleerd moeten worden veel meer, uitgebreid en actief te brainstormen, bijvoorbeeld tijdens vergaderingen. Dat is deels een vergadertechniek, maar vergt ook een bepaalde houding van de deelnemers

en de leider. Wezenskenmerk van effectief brainstormen – met jezelf of met anderen – is dat je voldoende de tijd neemt om ideeën te genereren zonder oordeel of vooroordeel en zonder na te denken over de haalbaarheid ervan. Het gaat uitsluitend om wenselijkheid (cf. Van Tulder, 2007). Dat schept ruimte voor nieuwe ideeën en oplossingsrichtingen. Zeker in tijden van crisis lijkt dit de meest vruchtbare aanpak.

#### 4. Zingeving en missiedefinitie

Met hernieuwd dromen over jezelf, de organisatie en de samenleving komt de drang naar nieuwe zingeving. Een definitie van de missie en/of het motto kan helpen om focus te krijgen en te houden. In deel I werd al vermeld dat de huidige economische crisis voor een deel veroorzaakt is door een schrijnend gebrek aan persoonlijke zingeving en duidelijk geformuleerde missies voor ondernemingen. Soms zijn missies weliswaar duidelijk geformuleerd, maar wordt er niet naar gehandeld. Dat leidt dan tot nog grotere inactiviteit bij de medewerkers, omdat het duidelijk is dat de missie niet serieus genomen wordt. Wat dat betreft lijkt de economische crisis op een soort midlife crisis van de gehele Nederlandse economie: we weten niet goed meer waar we naar toe willen. Als uiting daarvan namen veel grote ondernemingen een in-actieve of reactieve houding aan ten aanzien van het formuleren van een missie: het aantal ondernemingen zonder betekenisvol missiestatement was hand over hand toegenomen. Dat betekent dat ze of geen missie hadden, of een missie die begrippen als ‘winstmaximalisatie’ of ‘aandeelhouderswaarde’ als mantra hanteerde.

Tegelijk met het nadenken over een nieuwe definitie van de missie van organisaties zal ook nagedacht moeten worden over nieuwe zingeving voor mensen en medewerkers. Een betekenisvolle missie kan inhaken op de oorspronkelijke motivatie van de oprichters van de organisatie. Daar komen vaak verrassende koppelingen met de huidige ‘issues’ uit voort. De meeste

farmaceutische ondernemingen bijvoorbeeld zijn ooit opgericht om ‘gezondheid’ na te streven, niet winstmaximalisatie. Winst was het middel en gezondheid het doel. De midlife crisis van de farmacie uit zich juist op dit terrein in eenzijdig denken. De uitdaging is dus om in de richting van een pro-actieve missie te werken. Voor zowel ondernemingen als individuen houdt dit in dat de eigen maatschappelijke positie – het eigen bestaansrecht – opnieuw moet worden uitgedacht. Zo zijn banken momenteel weer de ‘klant’ aan het ontdekken en bedenken bouwondernemers dat ‘duurzaam’ bouwen niet ‘duur’ hoeft te zijn. Het hangt er maar van af hoe je het bekijkt. Hoe meer de missie ingaat op de relevante organisatorische en maatschappelijke paradoxen, hoe realistischer deze is. De missie kan dan ook richting geven aan de zoektocht naar nieuwe zingeving. Een pro-actieve missie is echter altijd een kwestie van finetunen en maatwerk.

#### 5. Zelfacceptatie

Om een nieuwe missie ook daadwerkelijk in de praktijk te brengen, is zelfacceptatie nodig. Als de missie een onrealistische ambitie weergeeft en/of voortkomt uit overmatige frustratie en veroordeling, is de kans groot dat de missie niet haalbaar is. Byron (2004) zegt in dit geval: “Bezie jezelf in mildheid”. Te hoge ambities leiden ook tot zelfverloochening. Dat mechanisme werkt als een soort interne ‘rechter’, die in jezelf voortdurend kritiek levert op de behaalde resultaten en zelfs de daarbij horende intenties ter discussie stelt. In deze context wordt ook wel over ‘belemmerende overtuigingen’ gesproken. Veel gehoorde uitspraken zijn dan bijvoorbeeld: ‘ik ben te jong’, ‘ik doe het nooit goed genoeg’, ‘ik word niet gewaardeerd’, ‘ik moet het perfect doen’, ‘ik word niet serieus genomen’, ‘ik moet het altijd alleen doen’, ‘ik moet mezelf bewijzen’. Zelfoordeel wordt dan zelfveroordeling en kan, zelfs als mensen zich hebben voorgenomen ergens actief mee aan de slag te gaan, leiden tot cynisme, defensieve zelfontkenning en

passiviteit of inactiviteit. Dit resulteert in overmatige onrust.

De parallel met positieve en negatieve leerprocessen in organisaties ('loops') ligt voor de hand. Iedereent kent wel de cynicus in de organisatie die altijd 'gelijk' heeft. De interne rechter binnen een organisatie is op een duivelse manier in staat om alles af te branden, maar nooit in staat om iets op te bouwen. Het is niet goed of het deugt niet, het glas is altijd half leeg. Het is een verliezershouding die, door de voortdurende onrust die ervan uitgaat, de valse indruk wekt van dynamiek. Datzelfde geldt voor het steeds verder om zich heen grijpend calculerend gedrag van mensen. In tijden van crisis zijn de spelregels niet meer zo duidelijk en is het begrijpelijk dat mensen zich in hoge mate strategisch of calculerend opstellen – in essentie een inactieve of reactieve houding. Maar over het algemeen helpt die houding niet om de crisis op te lossen.



De dynamiek die van cynisme en calculerend gedrag door gebrekkige zelfacceptatie uitgaat, werkt eerder zelfvernietigend dan opbouwend. Deze negatieve mechanismen kunnen pas doorbroken worden als mensen zichzelf en hun organisatie leren 'zien in mildheid' vanuit een positieve en opbouwende grondhouding. Zelfacceptatie creëert de vrijheid om niet alleen over nieuwe missies na te denken, maar om die ook in de praktijk te brengen. Zelfacceptatie moet dus steeds weer actief worden nagejaagd, omdat juist in tijden van crises de bedreigingen (en rechters) voortdurend op de loer liggen en aan kracht winnen.

## 6. Implementatie: kernkwaliteiten en valkuilen

Er zijn veel simpele implementatietechnieken; de SMART-methode is daar een voorbeeld van. Bij deze methode wordt een checklist gegeven om doelen Simpel, Meetbaar, haalbaar (Achievable), Realistisch en Tijdgebonden te laten zijn. Dit is een vrij eendimensionale techniek, die weliswaar simpel is, maar ook erg algemeen en weinig realistisch; individuele implementatietrajecten hangen namelijk sterk af van de reacties van anderen binnen de eigen organisatie. Een interessante techniek die meer op de paradoxale aard van de werkelijkheid ingaat, is die van de zogenaamde 'kernkwaliteiten'. Kernkwaliteiten zijn eigenschappen die tot het wezen (de kern) van een persoon horen. Als het goed is, kunnen kernkwaliteiten en missie of zingeving aan elkaar gekoppeld worden. Binnen organisaties wordt ook wel gesproken van 'core competencies' of 'unique selling points', hoewel die laatste classificatie vooral reactief is en de waardering voor bepaalde kernkwaliteiten vooral bij de klant zoekt. De essentie van het zoeken naar kernkwaliteiten is te herkennen en te ontwikkelen waar je zelf voor staat.

Ofman (1993) laat zien dat bij elke kernkwaliteit ook valkuilen horen. Valkuilen vormen de keerzijde van een bepaalde eigenschap: 'behelpzaam'



wordt zo 'bemoeizucht' (in ieder geval in de perceptie van anderen) en 'daadkracht' wordt 'drammerigheid'. Dat laatste is voor leiders een enorme valkuil. Het wordt dan 'teveel van het goede'. De oplossing is vervolgens om de kernkwaliteit te koppelen aan een 'uitdaging', die gevormd wordt door de valkuil. Zo hoort bij de valkuil 'drammerigheid' de uitdaging 'geduld'. Valkuil en uitdaging zijn vaak de bron van conflicten tussen executives en hun omgeving.

Deze techniek kunnen we ook toepassen op organisaties. Een implementatieplan vergt een realistische inschatting van 'sterktes' en 'zwaktes' binnen de organisatie, en van de vraag hoe die aan elkaar gerelateerd zijn. De kernkwaliteiten van een leider kunnen daarbij gekoppeld worden aan de meest voorkomende leiderschapparadoxen. De uitdaging is om een realistisch implementatieplan te ontwerpen waarin zowel zwaktes als sterktes aan bod komen. Een van de uitdagingen van effectieve leiders is daarbij het begeleiden van verandertrajecten. Leiderschapstijlen en -rollen veranderen over de tijd, net zoals medewerkers. Meestal vullen leiders dat op een reactieve manier in; ze gooien de kont tegen de krib of nemen een starre houding aan en houden daarmee de vooruitgang tegen. De tegenstelling wordt dan pas opgelost door een geheel nieuwe leider aan te stellen, vaak van buiten de organisatie. In een meer pro-actief implementatieplan worden ook feedback loops aangebracht om voortdurend te kunnen leren en verbeteren. Zowel een interne als een externe coach kan hierbij van nut zijn. De doelstelling is dan mensen te leren niet negatief, maar positief en pro-actief op verandering te reageren.

## 7. Openheid en integriteit

Het streven naar openheid en integriteit is een randvoorwaarde voor goed functionerende feedback loops en leercycli in organisaties en bij mensen. Anderen zijn pas bereid om eerlijk feedback te geven als de persoon om

wie het gaat een zekere mate van integriteit uitstraalt en doet wat hij belooft; met andere woorden: 'walk the talk'. Het ontbreken hiervan blijkt momenteel een van de grootste bottlenecks bij organisaties te zijn, zowel in de publieke opinie als in de interne communicatie. Hier spelen echter ook vaak 'mediahypes' en onjuiste of gemankeerde informatiestromen een rol. Van de weeromstuit reageren executives daar dan weer overdreven defensief of zelfs passief op, waardoor uiteindelijk niemand vooruitgang boekt. In een sfeer van onderling wantrouwen is het slecht opereren. Openheid moet dus niet alleen in de eerdere fasen (stap 2) worden betracht, maar ook in de latere fasen van implementatie. Een pro-actieve houding vergt dat men te allen tijde geïnteresseerd is in de mening en input van anderen. Om die input serieus en opbouwend te laten zijn, wordt van de persoon zelf ook een serieuze en opbouwende houding verwacht. De integriteit en discretie van de executive coach worden heel belangrijk gevonden. De integriteitvraag van de executive is een openbare aangelegenheid.

## 8+9 Een dynamische balans: rust in verandering

De inzet van het persoonlijke en organisatorische verandertraject zal er op gericht moeten zijn balans aan te brengen tussen de eigen ambities en de invulling daarvan. De coach en de omgeving van de executive kunnen helpen om dat op een pro-actieve manier aan te pakken. Een reactieve houding komt er per definitie op neer dat iemand eerst uit balans moet raken voordat men bereid is te veranderen. Dat is een moeizame weg. Balans voor individuen betekent zowel fysieke als psychische balans. Negatieve stress zal niet meer voorkomen of een destructieve invloed hebben en direct aangepakt worden. Mensen met een burn-out die actief op zoek gaan naar balans, komen in de praktijk veel eerder uit de burn-out dan mensen die uitgebreid rust nemen. Rust is in essentie een inactieve

## Literatuur

houding. Ook hier geldt blijkbaar dat 'rust roest'. De balans herstellen is dus een dynamisch en actief proces. Voor leiders komt de balansvraag neer op het vinden van balans in de manier waarop ze voortdurend en in een pro-actieve manier met leiderschapparadoxen omgaan. Voor organisaties vertegenwoordigt de balansvraag vooral de wens naar 'duurzaamheid'. Een duurzame organisatie streeft balans intern (met de medewerkers) en extern (met de stakeholders) na. Niet duurzame organisaties wachten steeds op aantijgingen vanuit de samenleving, schieten dan in de stress en reageren vervolgens. Zo struikelen ze van de ene inbalans naar de volgende. Meer duurzame organisaties proberen een pro-actieve houding uit te stralen, bijvoorbeeld door middel van een stakeholderdialoog. De inzet van die dialoog moet zijn om een lange termijn balans te creëren tussen de belangen van de organisatie en de samenleving. Dat is een dynamisch proces waarin nooit stilgestaan kan worden, omdat met het oplossen van het ene issue, zich waarschijnlijk alweer een nieuw issue aandient. Maar als dat proces transparant en 'fair' wordt opgezet, wat veel vergt van opofferend leiderschap (en executive coaching), creëert dat uiteindelijk een vorm van rust en zekerheid: de volgende crisis zal in ieder geval niet door onszelf veroorzaakt worden en mocht die toch uitbreken, dan hebben we alle scripts getest en paraat om daar adequaat op te reageren. Executive coaches kunnen leiders in dat proces helpen. Dat is niet alleen een uitdaging voor de coaches zelf, maar ook voor hun cliënten – zij moeten dat ook toelaten. Er breken spannende tijden aan.

- Bolch, M., 2001. 'Proactive coaching'. *Training*, 38: 58-63.
- Briskin, A., 1998. *The Stirring of Soul in the Workplace*. San Francisco, Berrett-Koehler.
- Broekhuis, M., 2002. 'Mondelinge communicatie; Coachen'. *Management & Communicatie*, 11: 35-46.
- Brown, B., 2004. *Zie jezelf in mildheid ! Bevrijd je van de rechter in jezelf*. Amstelveen, Symbolon.
- Cope, M., 2004. *The Seven C's of Consulting*. Pearson/Financial Times.
- Covey, S., 1989. *The 7 Habits of Highly Effective People. Powerful Lessons in Personal Change*. New York, Simon and Schuster.
- Day, D.V., 2001. 'Leadership Development: A review in context'. *Leadership Quarterly*, 11 (4): 581-612.
- Duijts, S.F.A., I.J. Kant, J.A. Landeweerd, & G.M.H. Swaen, 2006. 'Prediction of sickness absence: development of a screening instrument'. *Occupational and Environmental Medicine*, 63: 564-569.
- Feldman, D., 2001. 'Career coaching: what HR professionals and managers need to know'. *Human Resource Planning*, 24: 26-35.
- Feldman, D., & M. Lankau, 2005. 'Executive coaching: a review and agenda for further research'. *Journal of Management*, 31: 829-848.
- Fijlstra, R. & H. Wullings, 1996. *No-nonsense met een hart*. Schiedam, Scriptum.
- Fisher, A., 2001. 'Executive Coaching - With Returns A CFO Could Love'. *Fortune Magazine*, February 19, 2001.
- Ganzevoort, J., 2004. *Spiritualiteit in Leiderschap*. Valkhof Pers.
- Handy, Ch., 1994. *The Age of Paradox*. Boston, Harvard Business Press.
- James, M. & D. Jongeward, 1996. 'Born To Win: Transactional Analysis With Gestalt Experiments'. Reading, Perseus Books.

Kaptein, M., L. Koning, R. van Tulder, & L. van Vliet, 2007. 2007 *Report on European CSR Survey*. RSM Erasmus University.

Kaptein, M., 2007. *The Six Principles of Managing with Integrity. A practical Guide for Leader*. Articulate Press.

Kouzes, J. & B. Posner, 1995. *The Leadership Challenge*. San Francisco, Jossey-Bass.

Dell, L., R. van Tulder, H. Duursema, & D. McNeill, 2009. *De Executive Crisis Coach. Leiding geven en coaching in tijden van crisis*. Amstelveen, KPMG en RSM Erasmus Universiteit.

Kouwenhoven, M., (red) 1996. *Transaktionele Analyse in Nederland*. Zutphen, Koninklijke Wöhrmann.

Krauthammer International, 2009. *Corporate Societal Responsibility 2009*. Brussel.

Lieberson, S., & J.F. O'Connor, 1972. 'Leadership and organizational performance: a study of large corporations.' *American Sociological Review*, 37: 117-130.

McGovern, J., M. Lindemann, M. Vergara, S. Murphy, L. Barker, & R. Warrenfeltz, 2001. 'Maximizing the impact of executive coaching: Behavioral change, organizational outcomes, and return on investment.' *The Manchester Review*, 6: 1-9.

Muijen, J. van, 2003. *Leiderschapsontwikkeling: het hanteren van paradoxen*. Nyenrode publicatie.

Ofman, D., 1993. 'Leiderschap en Kernkwaliteiten.' in: *Bezieling en kwaliteit in organisaties*. Bussum, Kernconsult/Servire.

Peterson, D.B., & M.D. Hicks, 1995. *The Leader as Coach: Strategies for Coaching and Developing Others*. Minneapolis, Personnel Decisions.

Quinn, R., 1991. *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco, Jossey-Bass.

Rosenthal, U., 2004. *Crisis: oorzaken, gevolgen, kansen*. Alphen aan de Rijn, Kluwer.

Schaper, F. & A. Ressang, 2005. *Het Enneagram en het team in jezelf. Ontdek je veelzijdigheid*. Scriptum Management.

Smither, J.W., M. London, R. Flautt, Y. Vargas, & I. Kucine, 2003. 'Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental study.' *Personel Psychology*, 56: 23-44.

Schuijt, L., 2001. *Met ziel en zakelijkheid*. Schiedam, Scriptum.

Talboom, A.,/KPMG, 2001. *De 'zachte kant' levert harde resultaten: uitkomsten van een onderzoek naar coaching binnen organisaties*. Thesis, Nijmegen Business School.

Thach, E.C., 2002. 'The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness.' *Leadership & Organizational Development Journal*, 23 (3/4): 205-214.

Tiggelaar, B., 2006. *Dromen, Durven, Doen. Het veranderen van de lastigste persoon op aarde: jezelf*. Utrecht, Het Spectrum.

Van Tulder, R., M. Kaptein, E. van Mil, & R. Schilpzand, 2004. *Strategische Stakeholderdialoog: opkomst – kenmerken – toekomst*. Erasmus Universiteit en Schuttelaar & Partners.

Van Tulder, R., & A. van der Zwart, 2004. *Reputaties op het Spel: maatschappelijk verantwoord ondernemen in een onderhandelingsamenleving*. Utrecht, Het Spectrum.

Van Tulder, R., & A. van der Zwart, 2006. *International Business-Society Management*. London, Routledge.

Van Tulder, R., 2007. *Skill Sheets: an Integrated Approach to Research, Study and Management*. Amsterdam, Pearson Education.

Wasylshyn, K. M., 2003. 'Executive coaching: An outcome study.' *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55: 94-10.

# Annex 1

## Gebruikte methoden & technieken

### Algemeen

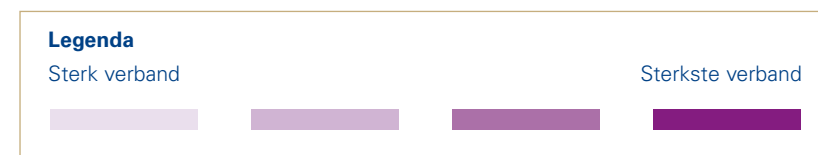
Dit boek doet verslag van de belangrijkste resultaten van het onderzoek dat in 2008 onder 163 executives naar leiderschap en coaching is gedaan. Tabellen in de tekst verwijzen naar de resultaten van dit onderzoek. Daarnaast is er gekeken naar specifieke verbanden, die ook in ander onderzoek naar voren kwamen. In dit onderzoek hebben we met name gekeken naar drie type vragen:

1. In hoeverre verschillen mannen en vrouwen van elkaar in hun behoefte aan coaching.
2. In hoeverre zijn er significante verschillen tussen mensen die een coachingstraject ingaan vanwege een persoonlijke of een organisatorische crisis. Daartoe is een selectie gemaakt van antwoordcategorieën (met name ten aanzien van de vraag 'waarom' het coachingstraject is aangegaan).
3. Welk verband bestaat er tussen opleiding, coaching en leiderschap.

De tekst is gelardeerd met de meest duidelijke verbanden op deze drie gebieden. Deze zijn getest door middel van een ANOVA-toets. Alle verbanden in de tekstvakken zijn statistisch significant bevonden. De kleuren zijn gebruikt om de verschillen aan te geven tussen hoge F-waarden en hele hoge F-waarden. De F-waarde geeft het verschil aan tussen de verschillende groepen, bijvoorbeeld mannen en vrouwen. Hoe hoger de F-waarde, hoe hoger het verschil tussen deze groepen. Deze F-waarde wordt berekend door het verschil tussen twee groepen te delen door het verschil binnen de groepen. Een F-waarde van 1 geeft aan dat de gemiddelden van alle groepen aan elkaar gelijk zijn.

De correlatie geeft aan wat het lineaire verband is tussen de genoemde uitkomsten. De waarden hiervan liggen altijd tussen de 0 (geen verband) en 1 (perfect verband). Een correlatie van 0,75 geeft dus aan dat in 75% van de gevallen de genoemde zaken op elkaar aansluiten.

Het significantieniveau geeft aan hoe groot de kans is dat er onterecht conclusies worden getrokken op basis van de F-waarden en correlaties. Een significantieniveau van 0,05 geeft aan dat er een kans van 5% bestaat dat er een fout wordt gemaakt in het veronderstelde verband. Omdat de kans op een fout zo klein mogelijk moet zijn, is het wenselijk dit significantieniveau zo dicht mogelijk bij de 0 te houden. In de wetenschap worden meestal significantieniveaus van 0,05; 0,025; of 0,01 aangehouden. De kleurencode van de tekstblokken geeft aan hoe sterk het verband is geweest, volgens de volgende legenda:



### Specifiek leiderschaponderzoek

Voor de analyse in deel III over leiderschap is wat voorwerk verricht.

Om relaties en patronen te onderscheiden zijn de antwoorden van 'geen mening' of 'niet van toepassing' vervangen door 'geen antwoord'. Dit om de leiderschapvariabel als continue/ordinale variabele te kunnen hanteren in de analyse.

De correlatietabel geeft inzicht in welke gedragingen met elkaar samenhangen. Hierbij is gekeken naar significante correlatie, waarbij de relatie relatief sterk is ( $-0.3 \geq \text{spearman correlatie} \geq 0.3$ ). De reden voor deze selectie is dat leiders vaak meerdere gedragingen of stijlen hanteren. Het gaat er hier echter om boven tafel te krijgen welke gedragingen het sterkst gecorreleerd zijn. Ook de negatieve correlatie wordt meegenomen, omdat dit een indicatie is voor gedragingen die zelden in een en dezelfde persoon voorkomen en kunnen duiden op een inherente tegenstelling.

|  | Ik houd me bezig met lange termijn doelen | Ik ben continu op zoek naar nieuwe en innovatieve mogelijkheden | Ik zorg ervoor dat we resultaten boeken en dat mijn mensen de taken naar behoren uitvoeren | Ik ben degene die de beslissingen neemt | Ik creëer een sfeer waarin mijn mensen zich veilig voelen | Ik zet haalbare en duidelijke korte termijn doelen | Ik ben flexibel en pas mijn leiderschapsstijl aan aan de situatie |  | Ik zorg ervoor dat de organisatie efficiënt blijft draaien | Ik delegeer veel beslissingsbevoegdheden aan mijn mensen | Ik motiveer mijn mensen d.m.v. inspiratie | Ik beloon mijn mensen op goed functioneren | Ik onderhoud een goede relatie met mijn mensen | Ik wil mijn huidige leiderschapsgedrag veranderen |  |
|--|---|---|--|---|---|--|---|--|--|--|---|--|--|---|--|
| Ik houd me bezig met lange termijn doelen  | 1,00                                      | 0,44  | 0,11   | -0,19                                   | 0,00  | 0,09   | 0,02  |  | 0,01   | 0,10   | 0,14                                      | -0,07                                      | 0,04   | 0,01  | Ik houd me bezig met lange termijn doelen  |
| Ik ben continu op zoek naar nieuwe en innovatieve mogelijkheden                            | 0,44                                      | 1,00  | 0,10   | 0,08                                    | -0,01   | 0,05   | -0,03   |  | 0,14   | 0,04   | 0,22                                      | 0,03                                       | 0,08   | 0,10  | Ik ben continu op zoek naar nieuwe en innovatieve mogelijkheden                            |
| Ik zorg ervoor dat we resultaten boeken en dat mijn mensen de taken naar behoren uitvoeren | 0,11                                      | 0,10  | 1,00   | -0,13                                   | 0,19  | 0,41   | 0,15  |  | 0,37   | 0,18   | 0,19                                      | 0,19                                       | 0,15   | 0,06  | Ik zorg ervoor dat we resultaten boeken en dat mijn mensen de taken naar behoren uitvoeren |
| Ik ben degene die de beslissingen neemt  | -0,19                                     | 0,08  | -0,13  | 1,00                                    | -0,15   | 0,00   | -0,10   |  | 0,04   | -0,11  | -0,01                                     | 0,10                                       | -0,14  | -0,10   | Ik ben degene die de beslissingen neemt  |
| Ik creëer een sfeer waarin mijn mensen zich veilig voelen                                  | 0,00                                      | -0,01   | 0,19   | -0,15                                   | 1,00  | 0,20   | 0,24  |  | 0,20   | 0,19   | 0,30                                      | 0,29                                       | 0,35   | -0,10   | Ik creëer een sfeer waarin mijn mensen zich veilig voelen                                  |
| Ik zet haalbare en duidelijke korte termijn doelen   | 0,09                                      | 0,05  | 0,41   | 0,00                                    | 0,20  | 1,00   | 0,12  |  | 0,29   | 0,27   | 0,09                                      | 0,18                                       | 0,13   | -0,15   | Ik zet haalbare en duidelijke korte termijn doelen   |
| Ik ben flexibel en pas mijn leiderschapsstijl aan de situatie                              | 0,02                                      | -0,03   | 0,15   | -0,10                                   | 0,24  | 0,12   | 1,00  |  | 0,11   | 0,17   | 0,27                                      | 0,18                                       | 0,27   | -0,02   | Ik ben flexibel en pas mijn leiderschapsstijl aan de situatie                              |
| Ik zorg ervoor dat de organisatie efficiënt blijft draaien                                 | 0,01                                      | 0,14  | 0,37   | 0,04                                    | 0,20  | 0,29   | 0,11  |  | 1,00   | 0,22   | 0,23                                      | 0,21                                       | 0,22   | -0,18   | Ik zorg ervoor dat de organisatie efficiënt blijft draaien                                 |
| Ik delegeer veel beslissingsbevoegdheden aan mijn mensen                                   | 0,10                                      | 0,04  | 0,18   | -0,11                                   | 0,19  | 0,27   | 0,17  |  | 0,22   | 1,00   | 0,19                                      | 0,25                                       | 0,24   | -0,14   | Ik delegeer veel beslissingsbevoegdheden aan mijn mensen                                   |
| Ik motiveer mijn mensen d.m.v. inspiratie  | 0,14                                      | 0,22  | 0,19   | -0,01                                   | 0,30  | 0,09   | 0,27  |  | 0,23   | 0,19   | 1,00                                      | 0,26                                       | 0,16   | 0,00  | Ik motiveer mijn mensen d.m.v. inspiratie  |
| Ik beloon mijn mensen op goed functioneren   | -0,07                                     | 0,03  | 0,19   | 0,10                                    | 0,29  | 0,29   | 0,29  |  | 0,29   | 0,29   | 0,29                                      | 1,00                                       | 0,30   | -0,05   | Ik beloon mijn mensen op goed functioneren   |
| Ik onderhoud een goede relatie met mijn mensen   | 0,04                                      | 0,08  | 0,15   | -0,14                                   | 0,35  | 0,13   | 0,27  |  | 0,22   | 0,24   | 0,16                                      | 0,30                                       | 1,00   | -0,16   | Ik onderhoud een goede relatie met mijn mensen   |
| Ik wil mijn huidige leiderschapsgedrag veranderen  | 0,01                                      | 0,10  | 0,06   | -0,10                                   | -0,10   | -0,15  | -0,02   |  | -0,18  | -0,14  | 0,00                                      | -0,05                                      | -0,16  | 1,00  | Ik wil mijn huidige leiderschapsgedrag veranderen  |

■ Significante sterke positieve correlatie (speaman rho's)

■ Significante correlatie (speaman rho's)

## Annex 2

*A leader is best  
when people barely know that he exists,  
not so good when people obey and acclaim him,  
worst when they despise him.  
Fail to honor people,  
they fail to honor you.  
But of a good leader, who talks little,  
when his work is done, his aim fulfilled,  
they will all say: " We did it ourselves."*

*Lao-Tsu  
The way of life  
600 BC*



**Louis Dell** is executive coach en counsellor.

Zijn activiteiten zijn vooral gericht op – zoals hij dat zelf noemt – “bewust worden van wie je bent, om zo winnende eigenschappen te ontwikkelen en te versterken.

Om executives te helpen authentiek levende mensen te zijn”. Hij is daarnaast adviseur bij KPMG voor met name

trajecten waar verandering een rol speelt. Hij heeft in zijn lange praktijk als executive coach een groot aantal executives en professionals gecoacht en geadviseerd. Tot zijn cliënten behoren internationale ondernemingen (financiële dienstverlening, luchtvaart, fast moving consumer goods, publishing, marketing en sales), accountants, consultants, advocatenkantoren en non-profit organisaties als ziekenhuizen en stichtingen. In zijn loopbaan heeft hij posities bekleed op het gebied van human resources,

management development en marketingcommunicatie. Bovendien heeft hij als lijn- en stafmanager en als consultant de dynamiek in organisaties door en door leren kennen. Bedrijfs- en levenservaring gaan bij hem hand in hand met zijn theoretische psychologische achtergrond (Sociale Psychologie, Transactionele Analyse en Transpersoonlijke Psychologie). Hij probeert in zijn benadering altijd hart en verstand samen te laten gaan. Hij is, tenslotte, actief als initiator en adviseur van verschillende maatschappelijke instellingen.



**Rob van Tulder** is hoogleraar Internationale Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij is mede-oprichter van de vakgroep Business-Society Management waarin de relatie tussen ondernemingen en de samenleving centraal staat, en oprichter van de onderzoeksgroep Scope, die onderzoek doet naar internationale onder-

nemingen en duurzame ontwikkeling. Auteur van veel boeken en geschriften over de strategieën van ondernemingen, maatschappelijke groeperingen en overheden met name in de internationale arena. Zijn meest recente aandachtspunt is: publiek-private partnerschappen en leiderschapsvragen. In 2004 werd zijn boek *Reputaties op het Spel* genomineerd voor beste managementboek van het jaar. In 2007 publiceerde hij *Skill Sheets: an Integrative Approach to Research, Study and Management*, wat zijn niet aflatende interesse voor wetenschappelijke studie illustreert, maar ook voor de praktische invulling daarvan in de managementpraktijk.



**Hester Duursema** studeerde summa cum laude af in International Economics aan de Erasmus Universiteit Rotterdam in 2006. Haar Bachelor of Science verkreeg zij aan het University College te Utrecht in 2004. Hier heeft zij zich bekwaamd in verscheidene disciplines, waaronder neuroscience, medicijnen, scheikunde, met als bijvakken economie en psychologie. Daarnaast deed zij een studie antropologie aan de Universiteit van Cambridge. Momenteel is zij strategie adviseur bij Strategie Works, een internationaal strategie-bureau. Tevens is zij actief als leiderschaps- en strategiedocente bij de Strategy Academy, een onderzoeks- en onderwijsbureau, dat gespecialiseerd is in de onderwerpen strategie, leiderschap en strategische vernieuwing. Zij heeft een strategisch raamwerk voor leiderschap opgesteld dat heeft geresulteerd in de Leadership Profiler, een online meetinstrument dat strategische leiderschaprollen meet op het niveau van het individu, team en organisaties.



**Dylan McNeill** volgt de Master 'Global Business & Stakeholder Management' aan de Rotterdam School of Management/Erasmus Universiteit. Hij studeerde in 2007 af in Management, Economie en Recht en begon in datzelfde jaar aan zijn huidige studie. In het verleden heeft hij onder andere onderzoek gedaan naar het veranderen van organisatieculturen en het positioneren van een bedrijfsidentiteit. In 2008 werd hij als onderzoeksassistent van prof. Van Tulder betrokken bij de studie naar executive coaching. Hij heeft zich gespecialiseerd in stakeholder management in de breedste zin en doet ten behoeve van zijn MSc op dit moment onderzoek naar het effect van mediaberichten op het financiële succes van fusies en overnames.

## Colofon

**Realisatie** KPMG – Marketing, Sales & Communicatie

**Vormgeving** Pier 19 Grafisch ontwerpers, Utrecht

**Verkoopprijs** € 29,95

De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of dit in de toekomst blijft. Daarom adviseren wij u op grond van deze informatie geen beslissingen te nemen behoudens op grond van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie.

© 2009 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International, een Zwitserse coöperatie. Alle rechten voorbehouden. 152\_0709

kpmg.nl

## Contact

### **KPMG**

Burgemeester Rijnderslaan 10-20

1185 MC Amstelveen

Louis C. Dell

dell.louis@kpmg.nl

Tel: +31 (20) 656 85 71

### **RSM Erasmus Universiteit**

Vakgroep Business-Society Management

[www.ib-sm.nl](http://www.ib-sm.nl)