

2 Dilemma's in coachend leidinggeven

Marjon en Jens zijn respectievelijk leidinggevende en (project)medewerker. Ze hebben een werkbare verstandhouding.

Desgevraagd zal Jens zeggen dat hij Marjon vooral als zakelijk en op afstand ervaart. Een coachend leidinggevende ... Marjon? Daar heeft Jens een ander beeld bij. Meer contact, persoonlijker.

Als je in Marjons hart kijkt, is die intentie er zeker. Ze wil Jens begrijpen en hem helpen succesvol te zijn. Maar op de een of andere manier lukt het haar niet om de brug te slaan.

DE PRAKTIJK ...

Marjon ziet Jens bij de koffieautomaat en vraagt: 'Hoe verliep de projectvergadering?' Eigenlijk bedoelt ze: ik hoorde dat jouw inbreng minimaal was, waarom ben jij niet beter zichtbaar?

Jens zegt: 'O, prima, er is eindelijk een besluit genomen over de leverancier. Een belangrijke stap.' Hij denkt echter: het was een kippenhok, maar dan alleen bewoond door haantjes! Als ik niet zou komen, zou het niet eens opvallen.

Marjon: 'Fijn, ja, het heeft ook wel lang geduurd hè? Ik ben blij dat de vaart er weer in zit. Je zult daar vast een goede inbreng hebben als je je vaker laat horen.'

'Jaha', zegt Jens. Makkelijk kletsen, denkt hij.

Marjon aarzelt. Gisteren in het mt zijn plannen geopperd om het toch weer heel anders aan te pakken, waardoor de scope van het project mogelijk radicaal gaat veranderen.

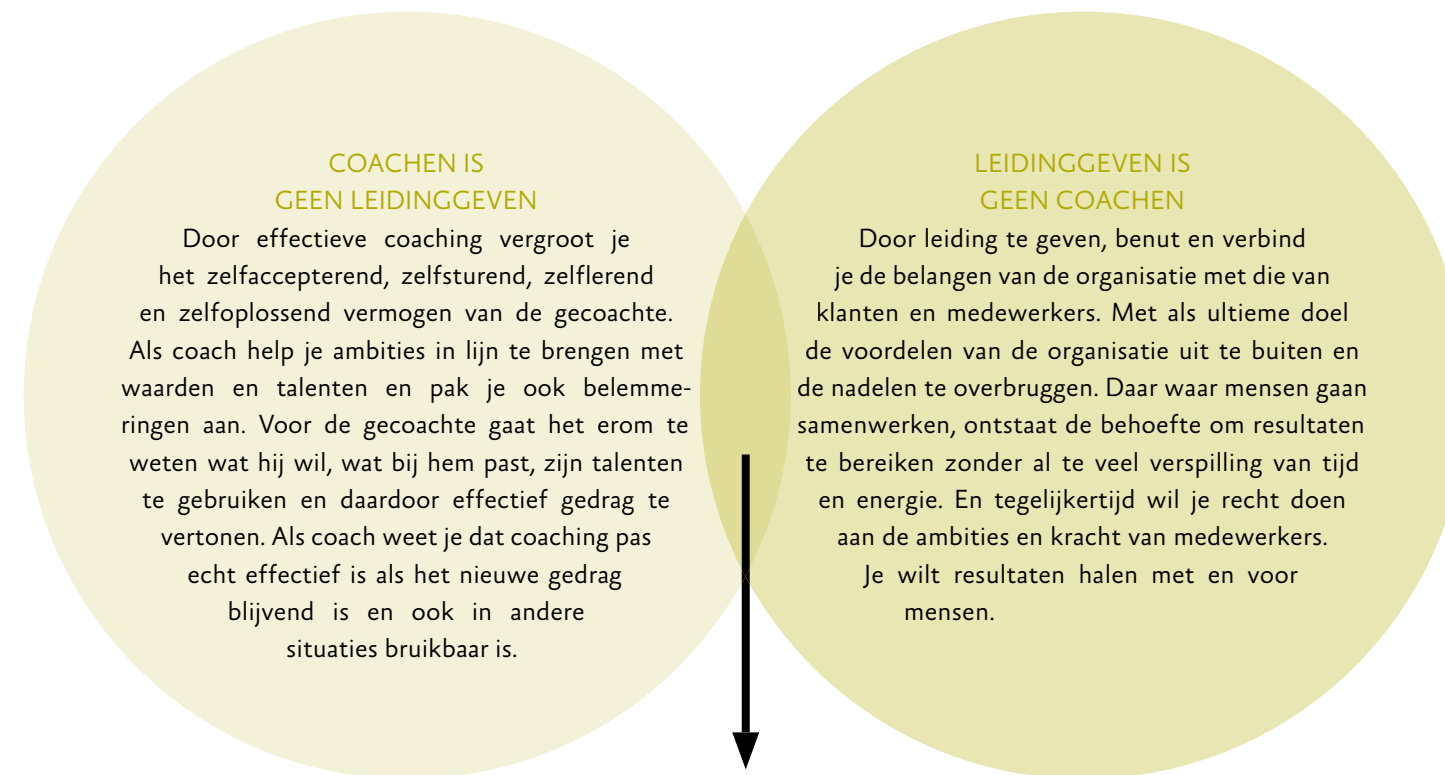
Ze voelt zich ongemakkelijk. 'Nou, je hebt er nog wel plezier in.' (Het klinkt niet echt alsof ze een reactie verwacht.) Als ik je ergens bij kan helpen, hoor ik het toch wel hè?' Marjon kijkt op haar horloge.

Jens knikt en maakt aanstalten om door te lopen. 'Tuurlijk', zegt hij.

No way, denkt hij.

COACHEN ÉN LEIDINGGEVEN ... KAN DAT WEL?

De begrippen coachen en leidinggeven steunen in een aantal gevallen op tegengestelde uitgangspunten. En toch moet je die als coachend leidinggevende samenbrengen. Niet gemakkelijk, wel uitdagend.



ALS COACHEND LEIDINGGEVENDE:

ga je de dialoog aan met alle belanghebbenden en werk je voortdurend aan het verbinden van ambities en krachten om langetermijnresultaten te realiseren.

Jouw coachende grondhouding is herkenbaar doordat je werkt vanuit commitment, vertrouwen en een langetermijnfocus. Je neemt het ontwikkelpotentieel van mensen als basis én stuurt op het vergroten van het zelflerend en zelfsturend vermogen. De specifieke context en je eigen stijl geven jou als coachend leidinggevende een eigen kleur, maar de essentie van coachend leidinggeven blijft zichtbaar in je visie en houding.

De coachend leidinggevende verbindt voortdurend het coachen met het leidinggeven

Kan dat wel, coachend leidinggeven?

Soms hoor je managers vertellen dat het niet kan. Te veel versnippering van aandacht of een te sterke focus op een van beide rollen, waardoor er constant iets mist. In die organisaties lost men het op door de rollen te scheiden. De peoplemanager is dan een coach die verantwoordelijk is voor de loopbaanontwikkeling en de leidinggevende voor het resultaat.

Maar los je de complexiteit nu echt op door de rollen te scheiden? Volgens ons zijn ze niet te scheiden, maar wel te onderscheiden. Ook als je de rollen binnen één persoon verenigt door ze te verbinden. Het zijn geen of/of dilemma's, maar en/en vraagstukken. Maar eerlijk is eerlijk, het is niet makkelijk. Leidinggeven vereist complexe vaardigheden en coachend leidinggeven vraagt nog iets meer van je. **Als coachend leidinggevende leg je de focus op het uitbuiten en verbinden van ambities en potentieel van je medewerkers, teams en de organisatie.** Praktisch gezien betekent dit gewoon dat je steeds naar kansen en mogelijkheden speurt om mensen en dus de organisatie op een hoger plan te brengen.

Daarnaast onderscheid je je ook nog eens, doordat je de dilemma's in het coachend leidinggeven onderkent. Je bent er open over en weet ze creatief te hanteren.

DILEMMA'S

Als coachend leidinggevende heb je met verschillende dilemma's te maken:

vrijwillig versus verplicht

jij en ik versus jij en wij

ik bepaal versus wij bepalen

verantwoordelijk versus eindverantwoordelijk

waardenvrij versus waarden verbinden

open versus gesloten

Bekijk de volgende dilemma's en lees dan nog eens de situatie van Jens en Marjon.

Welke dilemma's spelen in dit gesprek een rol?

Dilemma's

Helaas is niet alles goud wat er blinkt

‘Pfff ... mag het ook zonder medewerkers?’ verzuchten veel leidinggevend in leiderschapstrainingen na een zoektocht en worstelingen in de praktijk.

Vaak is het ook een symptoom van onmacht. De leidinggevende verlangt naar luchtigheid en creativiteit om dilemma’s en knelpunten aan te kunnen pakken en verliest veel energie aan een enkele energiezuigende medewerker.

Tussen al het goud blijkt dus ook nog wel eens wat minder fraai edelmetaal te liggen. Normaal gesproken zou je dat bij elkaar rapen en doneren aan de eerste de beste collectant die langs de deur komt, maar dat gaat in de leidinggevende praktijk (gelukkig) wat moeilijker.

En hoe ineffectief, frustrerend of lastig ook, gedrag dat langer aanhoudt, kent zijn oorsprong. Regelmatig blijft de medewerker erin hangen of komt hij ermee weg. De organisatie heeft evenzeer een aandeel in het ontstane probleem. Anders kijken en benaderen kan vaak de sleutel zijn tot succes.

Rotte appels

In een projectmatig werkende hightechorganisatie worden medewerkers die niet goed functioneren niet of nauwelijks aangesproken. Projectleiders proberen gewoon deze medewerkers in een volgend project te weren. ‘Nee, Ton moet zijn kwaliteiten écht niet in mijn team verspillen.’ Lees: Ton komt er niet in! Een collega projectleider, die nog van niets weet, mag het dan opnieuw proberen. En als de ‘rotte appel’ ook daar niet op zijn plaats blijkt te zijn, dan kan het nog een hele tijd duren voor duidelijk wordt dat er een structureel probleem is ontstaan. Tegen die tijd is zowel de medewerker als de organisatie een hoop frustraties rijker en bergen energie armer.

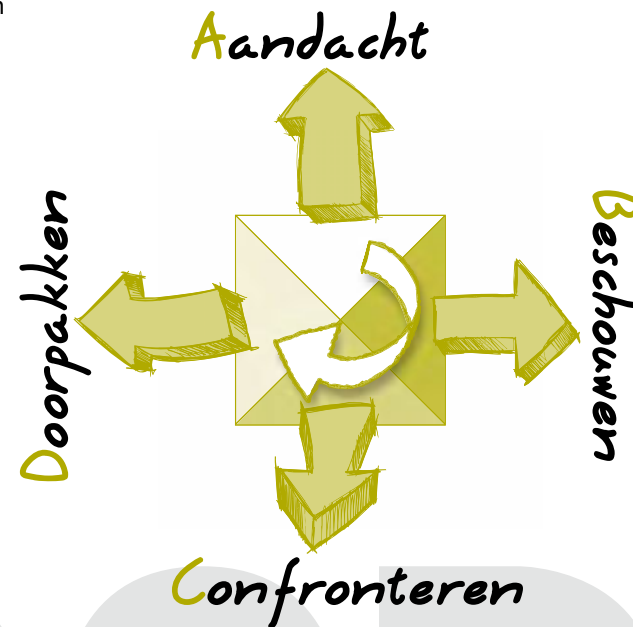
In deze organisatie wordt langzaam duidelijk dat er opvallend veel ‘rotte appels’ rondlopen, die dat zelf overigens lang niet altijd door hebben. Een van de oorzaken blijkt te liggen in de managementlaag erboven.

Een nieuwe projectleider durft het aan om de confrontatie aan te gaan met een van zijn mensen. Maar als het echt spannend wordt, geeft zijn baas hem geen dekking. Sterker nog, hij krijgt tijdens zijn beoordelingsgesprek te horen dat er wel veel ‘gedoe’ is geweest in zijn team het afgelopen jaar en krijgt een managementtraining aangeboden. Zijn collega’s trekken daaruit conclusies en de rest laat zich raden ...

HET ABCD VAN HET COACHINGSGESPREK

Het ABCD van coachend leidinggeven:

Aandacht
Beschouwen
Confronteren
Doorpakken



In de vorige paragraaf hebben we je de basisstructuur laten zien. Dat is je houvast voor ieder gesprek en omvat de belangrijkste invalshoeken om je gesprek coachend in te steken. Maar er is nog meer te verkennen en te verfijnen. Daarvoor gebruiken we de ABCD-routekaart.

Een coachingsgesprek kent vier fasen (ABCD). Die verlopen niet precies zo chronologisch als het op het plaatje lijkt en natuurlijk is de praktijk veel gedetailleerder dan deze versimpelde weergave. In de praktijk blijkt juist de eenvoud van dit kader zeer effectief te zijn in zijn toepassing.

In ieder coachend gesprek komen de vier fasen terug.

Het ABCD wordt hierna nog verder uitgewerkt met losse methodieken en aandachtspunten per fase. Eerst leggen we de grote lijn uit.

Beschouw deze ABCD als een bijzonder soort routekaart waar de snelste weg van start naar aankomst voortdurend lijkt te bewegen. Elke keer als je op je kaart kijkt waar je staat, blijf je een afslag te hebben genomen of ben je aan het omrijden, is je doel verlegd of ben je ineens weer veel dichterbij je doel. Maar je kunt er wel op vinden waar je je bevindt, in welke fase van het gesprek je dus nu zit en welke nieuwe wegen je nog kunt inslaan.

De aandachtfase

- Elk gesprek start met de fase waarin échte aandacht voelbaar en merkbaar begint te worden in het gesprek. Je interesse laat zich zien doordat je open en vrij luistert en werkelijk benieuwd bent naar wat de ander beweegt, ervaart of bezighoudt. Je schiet niet in (ver)oordelen en kunt begrip tonen. Je toont in alles dat je gesprekspartner uitgenodigd wordt om op een gelijkwaardige manier met zijn vraag aan de slag te gaan.
- Als de vraag niet van de medewerker komt, maar jij wilt zelf iets bespreken omdat je bijvoorbeeld meent dat meer ontwikkeling mogelijk of nodig is, bestaat de kans dat je extra werk moet verrichten om het vertrouwen te krijgen dit samen aan te pakken. Ook dan is oprechte interesse en aandacht van veel waarde.
- In deze fase besteden jullie ook aandacht aan het contracteren: het maken van afspraken. Hoe willen jullie samenwerken en wat verwachten jullie daarin van elkaar?
- Het is een verkennende fase die moet leiden tot commitment van beide kanten om de vraag verder te onderzoeken, tot heldere doelen, samenwerkingsafspraken en een eerste agenda. Het onderwerp dat de medewerker inbrengt hoeft nog niet zo scherp te zijn, maar alle voorwaarden om te mogen verdiepen zijn aanwezig.

De beschouwende fase

In de beschouwende fase stel je heel veel vragen. En je blijft uit de valkuil om meteen de oplossing aan te dragen of te adviseren. Je houdt je bezig met het doel van de medewerker en zijn aandeel daarin. Eigenlijk ben je samen aan het exploreren. Je onderzoekt de context en vooral het eigen willen, voelen, handelen en denken van de medewerker.