

MANAGEN, LEIDINGGEVEN EN COACHEN ZIJN VERSCHILLENDE DINGEN

Leidinggevend kunnen niet coachen

Als managementtrainer en -coach hoor ik vaak dat leidinggevend meer coachend willen gaan leidinggeven. Zij willen hun medewerkers tot taakvolwassen (competente) medewerkers coachen, die blijvend zelfstandig klussen kunnen klaren. Voor de leidinggevende kan het delegeren dan beginnen! Als ik dan de stelling poneer dat leidinggevend niet kunnen coachen, is het in een training meteen stil. Maar ik meen het wel!

Door Jacco van den Berg,
Van den Berg Training & Advies in Rotterdam

De boekenkasten met managementliteratuur over wat nu een manager, leidinggevende of coach doet (of laat), puilen uit. Zonder academisch te worden, volgt hier een aantal definities om de verschillen te duiden:

– *Managen* (letterlijk: beheren) is het opstellen en uitvoeren van een plan om aansluitend te controleren of het plan is gerealiseerd. Tot slot wordt geëvalueerd of het in het vervolg beter of anders kan. Dus: plan, do, check en act.

– *Leidinggeven* is het proces waarbij het gedrag van een individu of groep wordt beïnvloed om zo doelen te bereiken. Leiderschap heeft vooral betrekking op het aansturen, motiveren, enthousiasmeren, stimuleren en ontwikkelen van mensen.

– *Coachen* is iemands potentiële kwaliteiten en talenten vrijmaken, zodat hij of zij zo goed mogelijk presteert. Het is geen onderwijzen, maar leren bevorderen. Coachen vergroot het zelflerend vermogen van medewerkers en is gericht is op de verdere ontwikkeling van het bewustzijn en de verantwoordelijkheid, zodat potentieel maximaal tot wasdom kan komen.

Is managen de dingen goed doen, dan is leidinggeven de goede dingen doen. Coachen

ligt naar mijn mening dichterbij leidinggeven dan bij managen. Het is ook mens/medewerker-georiënteerd en gericht op het 'raken' van medewerkers om zich persoonlijk en professioneel te ontwikkelen.

In het artikel *Is iedere leidinggevende een coach?* (www.managementsite.nl) worden de in het kadertje genoemde redenen waarom leidinggevend niet kunnen coachen, nader uitgediept. Samengevat komt het erop neer dat leidinggevend geen geduld hebben, het niet durven om vragend de confrontatie aan te gaan en niet gelukkig zijn met steeds weer ja-maar-zeggende medewerkers. Dat komt door het ontbreken van tijd en omdat zij het uitvoeren van werk zelf nog zo leuk vinden. Delegeren is en blijft voor menig leidinggevende lastig. En als je als leidinggevende niet kunt delegeren, kom je niet aan coachen toe om de doodeenvoudige reden dat de tijd ontbreekt.

GEDULD IS EEN SCHONE ZAAK

Een coachende leidinggevende heeft wel tijd om naar een 'ja, maar' van een medewerker te luisteren en stelt in alle rust vragen. Het zijn vragen die zijn medewerker bewust maken van diens doen en laten, die beetje bij beetje in kaart brengen waar de schoen wringt en in welke richting een oplossing gezocht kan worden. Heeft een leidinggevende daarvoor tijd? Vaak niet. De waan van de dag regeert en dag in, dag uit strijdt elke beslissing om voorrang. Als iets niet goed gaat, doet de leidinggevende het vaak liever zelf, want dan weet hij dat het goed en op tijd gebeurt. Ook heeft de leidinggevende vaak onvoldoende lef om zijn niet goed functionerende medewerker messcherpe feedback te geven. Stel je

LEIDINGGEVENDE IS GEEN COACH

De redenen waarom leidinggevend niet kunnen coachen:

- Zij kunnen niet tot tien tellen.
- Zij hebben geen lef.
- Zij balen van excuses.

Een coachende leidinggevende durft vragend de confrontatie aan te gaan.



voor dat deze medewerker eens niet van de feedback gediend is en de kont tegen de krib gooit, dan ben je nog verder van huis. Het is een veelgehoorde maar o zo verkeerde redenering.

GROEIEN MET GROW

Als aan de succesfactor *tijd* is voldaan en leidinggevend *de kunst van het loslaten* (delegeren) in de vingers hebben, kunnen zij coachend gaan leidinggeven. Een nuttig model om net zoals Socrates structuur in het coachgesprek aan te brengen, is het *grow*-model van John Whitmore. *Grow* staat voor: doelen (de *g* van goals), realiteit (de *r* van reality), opties (de *o* van options) en actieplan (de *w* van what).

Doelen: coachen vereist focus

Coachen is resultaatgericht en kent een focus (dat wil zeggen: geconcentreerde aandacht). Het is gericht op ontwikkeling van individuen en teams, maar wel met het oog op prestatieverbetering. Elk coachingsgesprek start dan ook met de vraag waarom het gesprek wordt gevoerd. Een duidelijke doelstelling is noodzakelijk

om richting te geven aan het gesprek en om aan het einde het resultaat te kunnen meten. Door de medewerker zelf het doel te laten formuleren, legt de leidinggevende de verantwoordelijkheid daar waar hij hoort. Het is immers de medewerker die verantwoordelijk is voor zijn eigen ontwikkeling.

Hulpvragen doel

Hulpvragen om het doel van het coachtraject en coachingsgesprek scherp te krijgen zijn:

- Wat zou je graag met deze sessie willen bereiken?
- Ik heb een half uur beschikbaar, hoe ver zou je in die tijd willen komen?
- Waar zou je het meeste aan hebben om van deze sessie op te steken?
- Wat zou je willen dat er gebeurde wat nu niet gebeurt?
- Kun jij dat doel bereiken in de tijd die we tot onze beschikking hebben?

Realiteit: hoe is het gegaan?

In het coachingsgesprek is de medewerker aan het woord, hij vertelt over de situ-

atie. De leidinggevende luistert alleen (niet meer, maar ook niet minder) naar de redenen waarom zijn medewerker bijvoorbeeld iets (nog) niet (helemaal) kan. Hij toont in alle rust begrip voor de situatie, luistert en vraagt door. Als de leidinggevende zich een duidelijk beeld van de situatie heeft gevormd, is hij pas aan zet. Met zijn vragen probeert hij te achterhalen of en hoe de medewerker heeft gehandeld. Hij draait *samen* met zijn medewerker 'de film terug' en analyseert stapje voor stapje iedere scène.

PRAKTIJKVOORBEELD

Een (hyper)actieve maar weinig gestructureerde medewerker liep in zijn werk vaak vast. Zijn inzet was weliswaar prijzenswaardig, maar in gang gezette activiteiten liepen tot grote ontevredenheid van klanten en collega's bijna altijd uit. Ook was de geleverde kwaliteit onvoldoende. Het aantal 'ja-maars' en de dikke bomen waarachter hij zich verschool, waren talrijk. Zijn leidinggevende startte een coachingstraject.

Door de vragen van de leidinggevende krijgt de medewerker een helder zicht op de verschillende genomen stappen, doorgehakte knopen en in gang gezette acties. Zijn eigen antwoorden op de vragen van de coachende leidinggevende maken hem bewust van wat er verkeerd is gegaan en bevatten aanwijzingen hoe hij in de toekomst bepaalde zaken beter aan kan pakken.

Hulpvragen realiteit

Hulpvragen om de medewerker bewust te maken van zijn handelen, zijn:

- Wat is de huidige situatie? (wat, wanneer, waar, hoe vaak?)
- Wie zijn daarbij betrokken? (direct en indirect?)
- Wat zijn de consequenties voor jou en/of betrokkenen, als de zaken op dit punt verkeerd lopen?
- Wat zijn de factoren geweest die jouw besluit hebben bepaald?
- Wat is er tot dusver al gebeurd, wat heb je al gedaan?
- Welke resultaten heeft dat opgeleverd?
- Wat zijn de belangrijkste belemmeringen om verder te komen?
- Waar liggen de valkuilen; waar zie je vooral tegenop?
- Wat gebeurt er op dit moment?
- Hoe vaak gebeurt dit allemaal?
- Wat zijn de effecten?

SOCRATES

Toen coachen nog geen bestaand woord was, droeg de aartsvader van de westerse filosofie, Socrates, op zijn manier kennis over. Hij vertelde niets en gaf geen antwoorden op aan hem gestelde vragen. Hij ging in alle rust met de vragenstellers een dialoog aan en stuurde met zijn vragen deze dialoog. Het resultaat was dat de vragenstellers zelf nadachten en zelf tot oplossingen kwamen. Het leek alsof Socrates zijn vragen spontaan stelde en dat daardoor de dialoog zich spontaan en onvoorspelbaar ontvouwde. Niets is minder waar. Hij stelde zijn vragen niet voor de vuist weg maar gebruikte ze om structuur aan te brengen, om daarmee het doel van de dialoog te bereiken. Want hoewel hij een onwetende houding aannam, is duidelijk te herkennen dat hij over alle thema's nadacht. Zijn inhoudelijk kennis gebruikte hij bewust om de dialoog te sturen. Hij probeerde anderen te begrijpen in plaats van hen te overtuigen. Hij opponeerde niet, maar luisterde en stelde vragen.

- Heb je geverifieerd of hoe zou je kunnen verifiëren of dat inderdaad het geval is?
- Welke andere mensen zijn hierbij betrokkenen?
- Hoe zien zij de situatie?
- In welke zin belemmer je je eigen mogelijkheden?

Opties:

welke wegen leiden naar Rome?

Als besproken is in welke situatie de medewerker zich bevindt, is het zinvol na te gaan welke opties hij zelf ziet om zijn situatie te veranderen. In deze fase stimuleert de coachende leidinggevende zijn medewerker zelf na te denken over mogelijke oplossingen en er uiteindelijk één te kiezen. Het enige wat de leidinggevende in feite doet, is die vragen stellen die stimuleren om de gecoachte zelf de weg naar Rome te laten bepalen. Het is immers de gecoachte die aan zet is. De valkuil is dat de leidinggevende 'het redertje' gaat spelen en voor de medewerker de oplossingen gaat bedenken. Niet doen dus!

Hulpvragen opties

Hulpvragen die leiden tot oplossingen zijn:

- Welke opties zijn er allemaal (in principe) denkbaar?
- Is er iets of iemand aan wie je advies zou kunnen vragen? Hoe zou dat advies luiden?
- Als je nou eens geen enkele beperking zou ervaren, wat zou je dan doen?
- Als je eens een begroting had die groot genoeg is?
- Als je nu eens alle tijd van de wereld had?
- Als je helemaal opnieuw kon beginnen, wat zou je dan anders doen?
- Wat zijn de voor- en nadelen van elke optie?
- Wat zou je doen als die hindernis er niet was?
- Geef een cijfer tussen de één en tien aan elk van deze opties wat betreft de aantrekkelijkheid en de praktische uitvoerbaarheid.

Actieplan

De volgende stap is de discussie omzetten in een besluit en concreet een actieplan opstellen.

Hulpvragen actie

Hulpvragen om de medewerkers in de doe-modus te krijgen, zijn:

PRAKTIJKVOORBEELD VERVOLG

In het gesprek kwam de leidinggevende er al vragend achter waar de medewerker het overzicht kwijt raakte, zich onder liet sneeuwen en verkeerde aannames maakte en de confrontatie ('nee durven zeggen') uit de weg ging.

Door zijn vragen en luisterend oor begreep de leidinggevende wat er aan de hand was. En dat gold ook voor de medewerker. De vragen maakten hem bewust van zijn doen en laten en bevatten voldoende aanknopingspunten om op dit punt een enorme verbetering in gang te zetten.

- Welke optie heb je gekozen, wat ga je echt concreet doen?
- Wanneer ga je het doen? Wanneer precies begint en eindigt elke actie?
- Beantwoordt deze actie aan je doel?
- Welke hindernissen zou je onderweg kunnen tegenkomen?
- Wie moet worden geïnformeerd?
- Welke ondersteuning heb je nodig? Van wie moet die ondersteuning komen? Hoe ga je die mobiliseren?
- Wat kan ik nog doen om je te helpen?
- Geef een cijfer van één tot tien voor jouw motivatie om aan de slag te gaan met de actie(s). Geen tien? Wat moet er (door wie) gebeuren om je motivatie richting tien te laten opschuiven?
- Welke gevolgen heeft dit voor je omgeving?

Als u een leidinggevende bent, die de tijd heeft om te coachen (bijvoorbeeld omdat u de kunst verstaat om te delegeren) en als u de volgende vragen met 'ja' beantwoordt, neem ik de ietwat boude titel van dit artikel terug. Zeker als u vaardig bent in het toepassen van het model van Grow.

- Durft u vragend de confrontatie aan te gaan?
- Bent u blij met een ja-maar of een excuus?
- Kunt u zich onwetend opstellen en uw enthousiasme om met oplossingen te komen, temperen? ■