

Dickey Pronk

Coachen en leidinggeven gaan niet altijd samen: waar ligt de grens?

De definitie van leiderschap ondergaat eens in de zoveel tijd een metamorfose. Jarenlang lag de focus van leiding geven op het vergroten van het invoelend vermogen en vergroten van coachende vaardigheden. In het bedrijfsleven zijn er bovendien allerlei smaken aan organisatievormen bijgekomen: denk aan netwerkorganisaties, projectorganisaties en zelfsturende bedrijfsonderdelen. Hierdoor is de traditionele rol van de eindverantwoordelijke leider vervaagd.

De laatste tijd klinkt er, gestimuleerd door maatschappelijke ontwikkelingen als duurzaamheid, toenemende migratie, klimaatverandering of de huidige coronacrisis, echter weer een roep om leiderschap in de meer traditionele betekenis van het woord: leiders die richting geven, verantwoordelijkheid nemen, een visie uitdragen en onze identiteit vormen of beschermen.



Verwarring over de rol van leiders

9

Coachend leiderschap?

De huidige roep om traditionele leiders die richting geven en visie uitdragen, botst ogenschijnlijk met de gegroeide praktijk van coachend leiderschap. Er ontstaat verwarring over de rol van leiders.

In de literatuur over coachend leiding geven gaat het over het verbeteren van het functioneren en de prestaties van de medewerkers of het team; met als doel betere bedrijfsresultaten te bereiken. In de praktijk zien we echter vaak dat HR-directeuren vooral willen dat managers ook de moeilijke gesprekken voeren met de medewerkers en medeverantwoordelijk zijn voor de oplossing van problemen. Natuurlijk kan een leidinggevende helpen met handvatten voor verbetering, maar om daadwerkelijk de realisatie van die verbeteringen voor elkaar te krijgen, dat is andere koek. Hiermee komt de manager vaak ongemerkt in de rol van coach terecht. Er schuilt een risico in het combineren van hiërarchisch leiding geven en coaching waarin coach en gecoachte juist op voet van gelijkwaardigheid in gesprek gaan.

Dickey Pronk (d.pronk@gingermood.nl) is directeur van bureau Ginger mood dat zich inzet voor matching tussen coaches en coachees. Daarnaast is zij actief als bestuurder en toezichthouder bij verschillende organisaties.

*Manager kan in een
rolconflict komen*

10



Compassie en probleemoplossing

Er zijn verschillende soorten leidinggevendens. Natuurlijk is een uitgangspunt van goed leiderschap dat je weet hoe het met je medewerkers gaat. Dit gaat niet iedere leider even makkelijk af. Een afstandelijke leider moet zich soms wat meer empathisch opstellen. Voor de van nature empathische leider ligt het risico op de loer de problemen van de medewerkers te veel op de nek te nemen.

De afweging, al dan niet bewust, tussen het tonen van compassie versus het overnemen van het probleem, kan een uitdaging zijn voor managers. Dit wordt in de hand gewerkt door afdelingsdirecteuren die, vanuit budgetoverwegingen of verkeerde inschatting van het probleem, de oplossing van persoonlijke problemen van medewerkers bij de direct leidinggevende neerleggen. Verwachtingen dat de manager medewerkers helpt met persoonlijke ontwikkeling of eventuele problemen in de privésituatie, drukken de leider in een coachende rol.

Als manager is het één van je taken om te signaleren wanneer iemand extra hulp kan gebruiken. Bijvoorbeeld door omstandigheden in de privésfeer, een veranderende werk-privé balans, of ontwikkelingen op het werk. Die extra hulp kan bijvoorbeeld bestaan uit executive coaching (persoonlijk functioneren), business coaching (inhoudelijke hulp aan bedrijven, eigenaars/managers en medewerkers) en life coaching (persoonlijke groei).

Wanneer coach inzetten?

Het kan verleidelijk zijn, of onontkoombaar, om als leidinggevende in de rol van coach of hulpverlener te stappen. Dit kan echter ongewenste gevolgen hebben, omdat het lastiger wordt om bij niet-slagen van de coaching, moeilijke vervolgbeslissingen te nemen. Want er is dan een disbalans ontstaan in betrokkenheid en taakverdeling tussen medewerker en leidinggevende. De manager kan in een rolconflict komen wanneer neutraal op functioneren moet worden beoordeeld.

Dus, in een hiërarchische verhouding is het beter om o.a. via functioneringsgesprekken te sturen op het maken van een plan van aanpak; en – waar nodig – extra coaching intern of

Coachen en leidinggeven gaan niet altijd samen: waar ligt de grens?

extern door een gespecialiseerde en onafhankelijke ander te laten verzorgen.

Coaching inzetten in relatie tot performance, loopbaan, assertiviteit en stress is zeker zinvol. Werken aan verbeterpunten en onzekerheden, of erachter komen of je op je plek zit, resulteert in een gezamenlijk doel en zorgt dat medewerkers optimaal presteren, duurzaam inzetbaar zijn en vitaal blijven.

Ter illustratie: we weten dat een gemiddelde verzuimdag een werkgever ongeveer € 250 kost (ArboNed) los van de extra kosten die het verlies aan productiviteit met zich meebrengen. Een werknemer die door stress in een burn-out raakt en thuis komt te zitten is gemiddeld tussen de 10 en 14 maanden uit de running. Een aderlating van gemiddeld ca. € 60.000.

Definitie van coaching

In de literatuur zingen allerlei definities rond van coaching. Een meta-analyse (Beattie et al. 2014) vond er 37 verschillende. Het helpen van individuen, groepen of organisaties door middel van een vorm van faciliterende activiteit of interventie komt in bijna alle definities terug.

Ik kies voor de definitie van coaching volgens de Nederlandse Orde van Beroepscoaches (NOBCO), met een aantal aanvullingen die het vakgebied nog scherper neerzetten en afbakenen: *Coaching is een gestructureerd en doelgericht proces, waarbij de coach op interactieve wijze de gecoachte aanzet tot effectief gedrag door bewustwording; persoonlijke groei; het vergroten van zelfvertrouwen; en het exploreren, ontwikkelen en toepassen van eigen mogelijkheden.*

De European Mentoring and Coaching Council (EMCC) voegt daaraan toe: De relatie tussen de coach en de cliënt is strikt vertrouwelijk. Bovendien gaat coachen uit van een *niet-hiërarchische verhouding tussen coach en cliënt* (Grant & Stober, 2006).

Op basis van deze definitie, kan een manager alleen zijn of haar coachende vâárdigheden toepassen met het doel om het beste uit de medewerker te halen en het zo goed mogelijk laten functioneren van het team, maar nooit zelf als coach fungeren voor individuele medewerkers. Simpelweg omdat coaching alleen zelfvertrouwen, bewustwording en persoonlijke groei

kan vergroten, in vertrouwen, vanuit een veilige basis en gelijkwaardigheid. Eén van de succesfactoren bij coaching is immers een veilig leerklimaat (Stoker, 2004). De coach kan al zijn aandacht richten op de cliënt en in de vertrouwelijkheid worden alle meningen en gevoelens geaccepteerd.

Coaching leidt in een verticale relatie al snel tot conflicten

Zeker wanneer persoonlijke thema's het functioneren op werk in de weg staan, is het belangrijk dat deze onderwerpen in een sfeer van veiligheid en vertrouwen aan de orde kunnen komen, zonder dat ze in een beoordelingsronde de observaties van een leidinggevende vertroebelen, al is het onbewust. De relatie moet afgebakend, zuiver en duidelijk zijn.

Vertrouwelijkheid

Je kunt niet niet horen. Dus als je als leidinggevende heel vertrouwelijke informatie krijgt over een medewerker, zet dat de hiërarchische verhouding op scherp. (Hans Bennink in Supervisie en Coaching, 2003). Bennink stelt in dit citaat dat coaching in een verticale relatie al snel tot conflicten leidt, omdat dit vertrouwen in de weg staat. Vertrouwen in een leeromgeving is gebaseerd op kwetsbaarheid, om te leren moet je je kwetsbaar op kunnen stellen en het gevoel hebben niet beoordeeld te worden. Dit is moeilijk te realiseren in een relatie waar één van de twee verantwoordelijk is voor het beoordelen van- en het maken van beslissingen over de ander. Bennink geeft als optie dat *coaching vanuit een stafpositie of vanuit een externe positie qua vertrouwen in alle betekenissen betere kaarten (dan coaching door een leidinggevende) heeft.*

Het is dan de vraag of de coach vanuit een stafpositie voldoende vaardigheid, kunde of juist dat specialisme heeft om een specifieke vraag van een specifieke medewerker aan te kunnen pakken. Sommige bedrijven hebben daarvoor een coachpool ingericht, en hebben de deelnemende coaches in deze pool getraind op coachingsvaardigheden. Dat is een goede eerste stap, maar dan nog kunnen de coachvragen zo divers zijn, dat een breder aanbod met externe coaches ook nodig is.

Nuance van coachend leiderschap

Ken Blanchard, bekend van het bestverkochte managementboek aller tijden, *The One Minute Manager*, onderscheidt vier leiderschapsstijlen:

- de **sturende** leider die specifieke instructies geeft en nauwgezet toezicht houdt op de taakvervulling
- de **coachende** leider die, naast de sturende en toezicht houdende elementen, ook besluiten uitlegt, vraagt om suggesties en voortgang aanmoedigt
- de **steunende** leider is een manager die de inspanning van de medewerkers vergemakkelijkt, ondersteunt bij het uitvoeren van de taak en de verantwoordelijkheid voor de besluitvorming met hen deelt
- de **delegerende** leider draagt de verantwoordelijkheid voor besluitvorming en probleemoplossing over aan zijn medewerkers

Met coachend leiderschap in deze opsomming wordt een effectieve en begeleidende leiderschapsstijl bedoeld. Sociaal psycholoog en coach Marieta Koopmans schrijft daarover in haar boek over coachend leiderschap *"In plaats van zelf alle beslissingen te nemen en taken te delegeren, neemt de coachende leider het voortouw om alles uit zijn medewerkers of team te halen. Niet om te zeggen hoe het moet, maar om als leidinggevende na te denken over hoe je medewerkers stuurt en coacht en hoe je daar verbetering in kunt brengen."*

Medewerker ondersteunen in het vinden van gespecialiseerde hulp

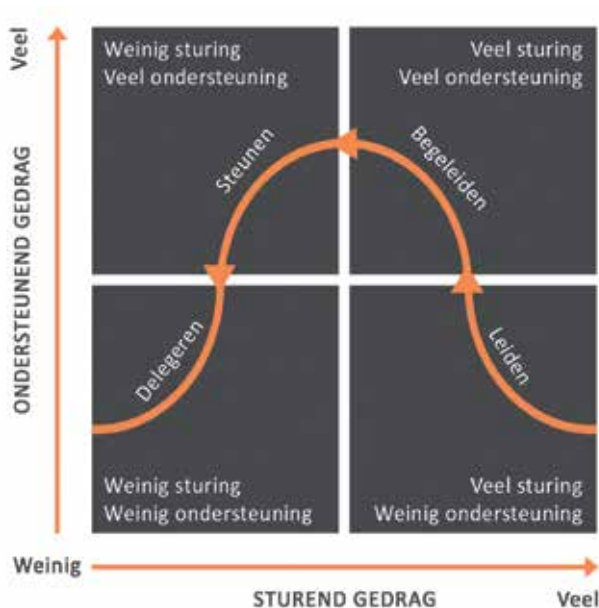
Intern of extern

De theorie is er duidelijk over: coachend leiderschap betekent dat een leider er alles aan doet om het beste uit de medewerkers en het team te halen. Zodra zich een ontwikkelingsvraagstuk aandient dat buiten het expertisegebied van de leider valt, getuigt het van goed management de medewerker te ondersteunen in het vinden van gespecialiseerde hulp.

Managers kunnen daarbij kiezen voor een *interne* coach, die het bedrijf goed kent en deze kennis kan gebruiken tijdens het traject. Dit zou bijvoorbeeld een andere lijnmanager kunnen zijn. Zo'n manager heeft zich dan verdiept in coaching en kent medewerkers op de werkvloer goed.

Er kan ook gekozen worden voor een *externe* coach die men juist niet tegenkomt op de werkvloer. Een externe coach is gespecialiseerd in het coachvak en werkt voornamelijk als coach. Beide interventies zijn goed voor de werknemer, omdat er niet vanuit hiërarchie gecoacht wordt.

Het valt te prijzen wanneer medewerkers zich bij de direct leidinggevende melden en direct, of indirect, vragen om coaching. Zij geven aan begeleiding en sturing nodig te hebben in een bepaalde situatie. Dat getuigt van reflectief vermogen en voorkomt potentieel uitval op een later moment. Het is dus lang niet altijd verstandig, zeker als de hulpvraag niet over het uitvoeren van de functie gaat, de medewerker zelf te coachen. Coachende leiderschapsvaardigheden kunnen medewerkers en collega's wel begeleiding en sturing geven. Wanneer er echter sprake is van dieperliggende thema's en er behoefte



Blanchard, K. (2003)

Coachen en leidinggeven gaan niet altijd samen: waar ligt de grens?

is aan persoonlijke ontwikkeling die verder gaat dan de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden, kan dit vragen om een relatie waarin er meer vertrouwelijkheid is en persoonlijke dingen gedeeld kunnen worden. Dit is een stuk makkelijker te bereiken met een coach die geen hiërarchische relatie heeft met de coachee.

Conclusie: zet coaching bewust in

Het is belangrijk, en zelfs een primaire taak van de leidinggevende, om te weten hoe het met zijn of haar medewerkers gaat. Compassie tonen voor een situatie die vraagt om ontwikkeling of oplossing is een nuttige kwaliteit. Als leidinggevende heb je de verantwoordelijkheid het beste uit je medewerkers en je team te halen om de overall doelstelling en strategie voor het bedrijf te realiseren. Een goed uitgangspunt daarbij is de vraag: Wat is het beste voor mijn medewerkers? Hoe zorg ik ervoor dat ze effectief blijven bijdragen aan het grotere geheel, gemotiveerd blijven en niet uitvallen? Aan de ene kant moet een leider zich empathisch opstellen om erachter te komen hoe het met zijn medewerkers gaat; en aan de andere kant

moet diezelfde manager voorkomen in de coachrol te belanden waarmee het neutraal kunnen beoordelen van de medewerker in het geding komt.

Persoonlijke ontwikkeling die verder gaat dan de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden

Het gaat erom dat de manager een goede inschatting maakt van wat de medewerker op dat moment nodig heeft en of hij of zij diegene is die die hulp kan bieden. Dat kan zijn: het aanbieden en faciliteren van opleidingen op het gebied van vaardigheden die zich concentreren op het uitvoeren van de functie. Maar het kan ook betekenen dat een interne of externe specialist de juiste ondersteuning biedt in het geval van een persoonlijke ontwikkelingsvraag.

Het gezamenlijke doel is steeds: zorgen dat de medewerkers optimaal presteren, duurzaam inzetbaar zijn en vitaal blijven. Dat is mogelijk vanuit een vertrouwelijke basis en een gevoel van veiligheid, waarbij de rollen zo duidelijk mogelijk verdeeld zijn. | Md

