

De coachende leidinggevende; kan het wel?

Spanning tussen managen en coachen; waar ligt de controle?

Veel managers vinden het in hun dagelijkse praktijk lastig om te coachen. Als je er van uitgaat dat coachen wezenlijk anders is dan het geven van advies dan wordt meteen duidelijk waarom. Managers zijn meestal juist managers omdat ze willen presteren, zich verantwoordelijk voelen voor het resultaat en bovendien graag snel tot de oplossing willen en kunnen komen. Bovendien is de prestatiedruk vanuit de organisatie vaak groot. De dynamiek van coaching is echter precies tegengesteld; de verantwoordelijkheid ligt bij de medewerker, het gaat niet om de snelle oplossing maar om het leerproces van de gecoachte, en het is de gecoachte die de prestatie levert, niet de manager. Het sleutelwoord is controle; als manager moet je controle houden, als coachend leidinggevende laat je die aan de gecoachte.

Wanneer de leidinggevende moeite heeft om de controle te delegeren en de gecoachte diens leerproces te laten doorlopen, creëert hij afhankelijke medewerkers. Een van de gevolgen is meer druk op de leidinggevende.

Focusswitch

Het resultaat; daar ligt veelal de focus van de manager. Er moet op tijd een goed resultaat neergezet worden. De focus van de coach ligt echter bij het leerproces van de gecoachte. De manager is succesvol als deze resultaten weet te behalen met zijn team, de coachend leidinggevende is succesvol als de medewerker aan het leren is en zich ontwikkelt. Natuurlijk is dit uiteindelijk wel ten gunste van de het totale resultaat! Essentieel voor coachen is dat de medewerker zijn eigen antwoorden zoekt en vindt.

Ja maar, ik beoordeel de medewerker ook!

Naast controle is er nog een ander element in de relatie tussen medewerker en leidinggevende dat belemmerend kan werken voor de coachrelatie: de leidinggevende beoordeelt de medewerker en de beloning van de medewerker is hiervan afhankelijk. Met andere woorden; is het veilig voor de medewerker om te leren? Mag hij wel fouten maken en kwetsbaar zijn of wordt ie daar juist op afgerekend? Het antwoord hierop is simpel: wees heel duidelijk! Coaching is altijd resultaatgericht. Belangrijk is dat eenduidig wordt afgesproken welke competentie ontwikkeld moet worden; om welk gedrag gaat het precies? Wat is de meetlat dus? En daarbij; welke effecten worden dan bereikt? Wat is het tijdsbestek? Wat zijn bovendien de consequenties van het zich ontwikkelen op de genoemde competentie? Wat zijn de consequenties als de medewerker de meetlat binnen het tijdsbestek niet haalt?

Door duidelijk te zijn over deze kaders neem je onzekerheid weg en creëer je juist veiligheid.

Coachen als excuus om niet te confronteren

Veiligheid komt in gedrang wanneer de leidinggevende het confronteren vervangt door te coachen. Vragen als; “hoe vind je zelf dat het gaat?” of “had je het ook anders kunnen aanpakken” zijn op zich natuurlijk niet verkeerd, maar worden bedreigend wanneer de leidinggevende zelf eigenlijk een duidelijke mening of oordeel heeft en die niet uitspreekt. Ik zie regelmatig dat de leidinggevende de medewerker middels coachende vragen tot het inzicht wil laten komen dat de leidinggevende zelf al lang had! De intentie is goed, men wil de ander niet kwetsen of te confronterend zijn. Het effect is echter dat de medewerker zich in een hoek gedrukt voelt en nattigheid voelt en zich defensief zal gaan opstellen. De benodigde veiligheid voor een effectief leerklimaat is weg. Als je dus de medewerker iets te zeggen hebt, zeg het dan! Als de medewerker het herkent kan je daarna alsnog gaan coachen.

Wanneer niet coachen?

Coachen is één van de manieren om het leren te stimuleren, zeker niet de enige manier. In de eerste plaats is het belangrijk om te kijken naar de behoeften en het ontwikkelstadium van de medewerker: een medewerker die aan iets nieuws begint heeft instructie nodig en geen coaching! Deze medewerker kan in dit geval zelf niet zijn eigen antwoorden te vinden, en wil duidelijk uitgelegd krijgen hoe iets gedaan moet worden. Coachen roept hier veel verwarring op. Een tweede situatie waarin coachen niet effectief is, is wanneer er nood aan de man is en er snel resultaat geboekt moet worden. Voor het coachproces is ruimte, tijd en geduld nodig, het hoeft niet langzaam te gaan, maar leren kost tijd. Tenslotte noem ik nog een derde situatie waarin coaching niet effectief is; als er geen vertrouwen is. Het gaat hierbij om vertrouwen in drie vormen: de medewerker heeft geen wezenlijk vertrouwen in de leidinggevende en zal zich niet kwetsbaar opstellen, de leidinggevende heeft geen vertrouwen in het vermogen van de medewerker om zich te ontwikkelen in welk geval er gemanaged moet worden, de leidinggevende heeft geen vertrouwen in diens eigen capaciteiten om het specifieke issue te coachen bij de medewerker. In dit geval kan er uitgeweken worden naar een externe coach.