

Inleiding

Coachend leidinggeven onder druk

Met de opkomst van integraal management in de jaren tachtig wordt van de leidinggevende steeds meer verwacht. Hij is nu verantwoordelijk voor het afdelingsresultaat, voor de uitvoering van het beleid, voor financiële, commerciële en personele plannen, voor budgetbewaking en voortgangsrapportage. Hij is voortrekker bij veranderingsprocessen en reorganisaties. Dit zijn structurele verantwoordelijkheden die alleen gerealiseerd kunnen worden met goede, gemotiveerde medewerkers.

Dat betekent nogal wat. Vanuit de structuur worden talloze, vaak tegengestelde eisen gesteld. Dat gegeven alleen al zet de gemiddelde leidinggevende flink onder druk. Vooral het middenkader is vaak *pig in the middle*. En daarbovenop heeft de leidinggevende een coachende rol naar eigen medewerkers, waarbij het meestal gaat om 'coachen met een boodschap': sturen op resultaat, ontwikkelen, bijsturen, corrigeren. Want dat is precies wat de medewerker van nu wil: hij is loyaal aan zichzelf en hij wil zich ontwikkelen.

Kortom: voor de leidinggevende van nu dreigt een spagaat. Hij heeft gekozen voor een expertise, een specifiek vakgebied, maar moet daarbij talloze ballen van totaal andere aard in de lucht houden. Tijd en kwaliteit staan met elkaar op gespannen voet. Onder die druk wordt ook verwacht dat de leidinggevende zijn medewerkers objectief beoordeelt en begeleidt. Maar is dat menselijk gezien wel mogelijk? Ook als leidinggevende moet je weleens beleid uitvoeren waar je niet in gelooft. Hoe kun je dat dan toch met verve uitdragen? Ook als leidinggevende heb je je indrukken, je beelden en ervaringen die je waarneming beïnvloeden. Elke manager heeft wel een of meer medewerkers die hij al langere tijd begeleidt en dat kan tot sympathieën, maar ook tot fricties en antipathieën leiden. Is het dan nog wel mogelijk om in die samenwerkingsrelatie onbevangen en open te communiceren?

Waar integraal management is ingevoerd, kan de leidinggevende terecht voor advies en ondersteuning bij de human resources (HR) adviseur. En dit is de tweede groep die soms voor een lastige taak staat. De HR-manager heeft gekozen voor personeel als expertisegebied, maar hij moet de uitvoering daarvan overlaten aan de lijnmanager (hoe verleidelijk het soms ook is om het vanuit hulpvaardigheid ‘even snel zelf te doen’). HRM ontwikkelt beleid en zorgt voor naleving, adviseert, ondersteunt en wordt actief betrokken bij de uitvoering als een situatie met medewerkers complex of juridisch gevoelig dreigt te worden. De HR-manager heeft bij het begeleiden van managers in hun verantwoordelijkheid voor de medewerkers, of bij naleving van beleid, alleen adviesbevoegdheid. Dat betekent dat hij invloed uitoefent vanuit persoonlijke overtuigingskracht. Voor medewerkers is echter lang niet altijd duidelijk meer wat de rol van HRM is.

Voor beide soorten managers vraagt dit specifieke vaardigheden in begeleiden, die deels overeenkomen, maar deels ook verschillen.

Socratisch coachen en coachend leidinggeven

Socratisch coachen is door de jaren heen een effectieve, resultaatgerichte methode gebleken, niet alleen voor coaches, maar ook voor managers en adviseurs, intern of extern. Toch is er in de praktijk van alledag een vraag die managers bezighoudt: kán ik wel sturen en coachen tegelijk? En zo ja, hoe dan? Socratisch coachen is gebaseerd op een grondhouding van onbevangenheid en oprecht willen weten. Maar als je je afdelingsresultaten wilt realiseren en gelijktijdig verschillende ballen in de lucht moet houden, waarbij veel tegengestelde belangen én eisen spelen, hoe kun je dan sturen en tegelijkertijd oprecht onbevangen coachen?

HR-managers staan voor de vraag: hoe kan ik goed adviseren als het beleid iets anders zegt dan de leidinggevende doet of voor ogen staat? Overtuigen heeft geen zin, iets opleggen evenmin. Die vraag is de aanleiding voor dit boek: hoe kun je socratisch coachen toepassen als je moet coachen en sturen? Of als je moet adviseren? Beide vragen brengen ons op het doel van dit boek.

Doel van dit boek

Dit boek spitst zich, vanuit socratisch coachen, toe op twee specifieke groepen, namelijk leidinggevend en HR-managers. De twee kernvragen die ik behandel, zijn:

- Hoe kun je als leidinggevende sturen en coachen tegelijk? Hoe kun je socratisch coachen gebruiken bij competentieontwikkeling, bij gedragsverandering, bij delegeren waar afdelingsresultaten gerealiseerd moeten worden, bij weerstand?

- Hoe kun je als HR-manager, zonder veel formele sanctiemogelijkheden, zodanig adviseren dat je ook echt gehoor vindt? Hoe kun je bijsturen als je vindt dat de uitvoering wezenlijk afwijkt van het beleid of de procedures die de organisatie voorstaat?

Een voor de hand liggende vraag: nóg een boek over coachend leidinggeven?

Er zijn al talloze boeken over de manager als coach en over de adviesrol van HRM. De kritische lezer vraagt zich misschien af wat voor nieuws er nog onder de zon kan zijn. Natuurlijk gaat ook dit boek over coachen op een manier die past bij de ‘eigen-aardigheden’ van leidinggevende en medewerker, maar toch is het een wezenlijke aanvulling op bestaande literatuur.

Allereerst ga ik niet uit van een ‘zo moet het’-situatie, een blauwdruk, waarmee leidinggeven in een structuur of model wordt gepositioneerd. Ik ga vooral uit van de ‘hoe is het’-situatie, de grillige, onvoorspelbare realiteit waar een leidinggevende dagelijks mee te maken heeft: belangen, krachtenvelden, machtsverhoudingen en persoonlijke overtuigingen.

Vervolgens volsta ik niet met een ‘wees je als leidinggevende ervan bewust ...’ Dat is wel belangrijk, maar belangrijker is dat dit boek je werkelijk helpt om er als leidinggevende en/of adviseur binnen deze complexe werkomgeving, misschien wel een arena, toch je persoonlijke stijl in te leggen.

En last but not least: socratisch coachen is de methode waarmee je als leidinggevende medewerkers begeleidt en (bij)stuurt. Wie deze methode hanteert, ervaart ze eerder als een grondhouding dan als een techniek. Socratisch coachen is weleens omschreven als ‘coachen met je handen op je rug’. Het zet de ander aan om zijn eigen overtuigingen te onderzoeken en zelf verantwoordelijkheid te nemen op weg naar zelfstandigheid, commitment en intern ondernemerschap. Ook dit boek is op deze grondhouding gebaseerd. Niets wordt voorgeschreven, ik geef geen *do's en don'ts*, geen kant-en-klare recepten of *how-to's*. Leidinggevend, HR-managers, medewerkers en collega's hebben een gemeenschappelijk kenmerk: ze verschillen allemaal van elkaar. En daarmee ook de oplossing die het best bij hen past. ‘Als ... dan’-formules kunnen vanuit deze grondhouding niet werken.

Voor wie is dit boek bestemd?

Dit boek is bestemd voor leidinggevend en HR-managers. De rol en verantwoordelijkheden van beide doelgroepen verschillen, maar de organisatorische context en de problemen waar zij dagelijks mee te maken krijgen, zijn vergelijkbaar.

De eerste vier hoofdstukken zijn gericht op leidinggevendens op alle niveaus, voor interim- en projectmanagers en voor iedereen die sturing geeft aan anderen. HR-adviseurs zullen er ongetwijfeld veel in herkennen en kunnen er in de dagelijkse begeleiding van leidinggevendens of collega's ook hun voordeel mee doen.

In hoofdstuk 5 richt ik me specifiek op de ruime groep van (interne) adviseurs. Ik bedoel hiermee HR-managers en opleidings- of mobiliteitsadviseurs: iedereen dus die zich bezighoudt met adviseren. Adviseurs moeten het vooral van hun persoonlijke overtuigingskracht hebben omdat zij, vanuit hun stafpositie, geen hiërarchische bevoegdheid hebben. Bovendien mist HRM nog te vaak het imago en de positie die het verdient. Duidelijk wordt hoe interventies uit socratisch coachen bijdragen aan een beter imago. Het is mijn overtuiging dat dit hoofdstuk ook leidinggevendens nieuwe inzichten biedt.

'Leidinggevende' of 'manager'?

Deze twee begrippen worden veel door elkaar gebruikt en de definities zijn divers, zo niet tegenstrijdig met elkaar. Ik meen dat de term 'manager' onderhevig is aan inflatie, omdat hij ook gekoppeld wordt aan sales-, product-, account-, project-, HR- en vele andere functies zonder dat er daadwerkelijk sprake is van leidinggeven in functionele of hiërarchische zin. Ik volg hierin de definitie van Kluytmans (2001):

Het begrip leidinggeven is verwant aan de begrippen management, macht, beïnvloeding en controle. De taakverdeling binnen arbeidsorganisaties houdt in dat sommigen verantwoordelijk zijn voor doelrealisatie en daartoe beschikken over mensen en middelen. (...)

Leidinggeven definiëren we (...) als 'het gedrag van degene die in een leidinggevende positie is aangesteld, wanneer hij de activiteiten waarvoor hij verantwoordelijk is, richt op het realiseren van een bepaald deel of het geheel van doelen. Het betreft daarbij het geheel van gedragingen van de leider in relatie tot zijn ondergeschikte, gericht op het bereiken van doelen.'

Leidinggeven vervult daarin drie functies:

- *Goal achievement: directe taakuitvoering van groep, afdeling e/o team.*
- *Group maintenance: gericht op instandhouding van de groep, afdeling e/o team als instrument.*
- *Future effectiveness: gericht op het ook in de toekomst effectief en efficiënt laten functioneren van de groep, afdeling e/o team.*

(...) De term management is voortgekomen uit de functionele organisatiebenadering en wordt gezien als een afstandelijker, rationeler proces. Management omvat vooral die aspecten die niet direct met mensen te maken hebben, zoals planning, organiseren, ontwikkeling van procedures en controlesystemen etc. (...)

Kortom: ‘management’ staat voor het beheer van processen. Ik hanteer daarom het begrip ‘leidinggevende’ omdat dit een ondubbelzinnig begrip is als we het hebben over het realiseren van afdelingsdoelen door effectieve inzet van mensen en middelen. (De vaak gebruikte term ‘leiderschap’ heeft betrekking op de visionaire bestuurder.) Alleen in hoofdstuk 1 gebruik ik het begrip manager, omdat daar de focus ligt op het managen van talloze processen en krachtenvelden.

Opbouw van dit boek

In dit boek richt ik me op coachen en sturen, maar ook op adviseren en bijsturen, vanuit de grondhouding van socratisch coachen. Methode en technieken zijn uitgewerkt in mijn eerdere boeken *Socratisch coachen* en *Jezelf socratisch coachen in werksituaties*. Dit boek is zo opgezet dat deze manier van coachen, sturen of adviseren ook bruikbaar is voor degenen die nog niet zo vertrouwd zijn met deze methode. De belangrijkste uitgangspunten leg ik daartoe kort, maar duidelijk uit.

In hoofdstuk 1 beschrijf ik de aanleiding voor dit boek: de situatie waarin leidinggevende en HR-manager zich bewegen, de krachtenvelden en de vaak tegengestelde belangen en eisen waaraan moet worden voldaan. Hoewel de organisatie bedoeld is als een organisch samenwerkingsverband waarin iedereen waarde toevoegt, is de realiteit vaak weerbarstiger en lijkt de organisatie eerder een ‘partijen in een systeem’-model, een arena. Na een schets van disfunctioneel management werk ik een model uit dat de leidinggevende positie gedegen neerzet. Vanuit dit model leg ik uit hoe disfunctionele processen zich toch kunnen ontwikkelen. Het schetsen van deze irrationele, onbedoelde processen betekent dat het hoofdstuk gedeeltelijk meer beschrijvend van karakter is dan de andere hoofdstukken, maar toch komt het hoofdstuk weer terug bij de leidinggevende zelf: waar sta je als leidinggevende in dat krachtenveld, waar ligt je persoonlijke loyaliteit en hoe kun je die volgen?

In hoofdstuk 2 maak ik de overstap naar manieren om met al die behoeften en belangen om te gaan. Omdat niet alle lezers de methode van socratisch coachen zullen kennen, leg ik hier de basis die in de volgende hoofdstukken de handvatten zal aanreiken

om je eigen weg in de arena te vinden. Aan bod komen de essentie van de methode, wanneer het zinvol is om haar toe te passen, en hoe. Bovendien wordt duidelijk hoe je de methode kunt hanteren bij iemand die zich gestuurd voelt.

In hoofdstuk 3 laat ik zien dat niemand, geen leidinggevende of HR-manager, volkomen blanco kan zijn in het (bij)sturen en begeleiden van mensen in hun ontwikkeling. Binnen elke relatie met eigen leidinggevende, collega's of medewerkers is door de tijd heen een wisselwerking gegroeid. Met de een klikt het, met een ander in het geheel niet (daarvoor is er in het verleden al te veel gezegd of gebeurd). Iedereen binnen de organisatie roept iets bij je op, mogelijk word je zelfs voor morele dilemma's gesteld. Bovendien kan een en dezelfde situatie door de leidinggevende en de HR-manager volkomen verschillend worden ervaren. Toch wordt van de leidinggevende en de HR-manager een objectieve houding verwacht. Bovendien: ook als je weerstand tegenkomt, roept dat emoties bij je op. Dit hoofdstuk helpt je om adequaat om te gaan met je persoonlijke kijk op mensen en met weerstand om te buigen in het nemen van verantwoordelijkheid.

In hoofdstuk 4 laat ik zien hoe je als leidinggevende kunt sturen én coachen. Een leidinggevende staat voor de taak om – als hij tenminste zijn afdelingsresultaten wil realiseren – zijn medewerkers te sturen, bij te sturen, te corrigeren en te ontwikkelen op competentieniveau en competentie-eisen. Wanneer ligt het accent op coachen, wanneer op sturen? En hoe sluiten die op elkaar aan? Medewerkers verschillen hierin en iedereen heeft zijn eigen aandachtspunten en benadering nodig om het beste uit zichzelf te halen. In hoofdstuk 5 krijg je hulp om je adviesrol effectief gestalte te geven. Adviesbevoegdheid geeft weinig sanctiemogelijkheden, dus beïnvloeding vindt vooral plaats vanuit persoonlijke overtuigingskracht. Hoe kun je medewerkers of leidinggevendens zo begeleiden of sturen dat het beleid wordt nageleefd en zij daar zelf verantwoordelijkheid in nemen?

Verantwoording

Dit boek is de weerslag van ruim vijfendertig jaar als adviseur en als leidinggevende werken, ervaren, observeren, adviseren en begeleiden binnen human resources management. Ik heb het vak zien evolueren van Personeelszaken naar P&O en HRM. Ik zag eind jaren zeventig hoe de basis werd gelegd van integraal management, 'personele taken in de lijn'. In al die jaren heb ik heel wat reorganisaties, crisismanagement, centralisatie- en decentralisatieprocessen, inkrimpingen en efficiencylagen meegemaakt. Menig nieuwe bestuurder zag ik steeds naar de hei trekken om 'de neuzen weer dezelfde kant op te krijgen'. Ik heb in al die jaren open en constructief samengewerkt met veel goede, integere managers, leidinggevendens en collega's, maar ik heb ook gewerkt met

zwakke schakels: autocraten en despoten, narcisten, controlfreaks, intriganten en zij die blijven drijven bij gebrek aan soortelijk gewicht. Gelukkig waren de goede, integere managers veruit in de meerderheid, maar helaas is de economische en morele schade die de zwakke schakels teweegbrengen vele malen opvallender. Als organisatiesocioloog heb ik mij vooral verwonderd over deze irrationele processen (zie hoofdstuk 1) en naar verklaringen gezocht. Hierin ligt ook meteen de aanleiding voor dit boek.

Daarnaast put ik ook uit de ruime ervaring van en met talloze deelnemers aan trainingen en coachees (de voorbeelden zijn waar gebeurd, de namen heb ik veranderd om de privacy te waarborgen). Geraadpleegde literatuur is per onderwerp en daarom per hoofdstuk in de literatuurlijst opgenomen.

Enkele kanttekeningen

Socratisch coachen is een methode om tot verdieping, een doorbraak of oplossingen te komen, vooral waar iemands denken, voelen of handelen hem of anderen hinderen in zijn functioneren. Maar het is lang niet altijd nodig om met deze methode te werken; in veel situaties zijn reguliere gesprekstechnieken ruimschoots toereikend. Dit zal ook blijken in de verschillende voorbeelden. Een wezenlijk onderdeel van de methode is (zelf) reflectie. Het is een moment voor jezelf. Daarin neemt de leidinggevende (de adviseur, de coach), hoe kort ook, afstand van de situatie om bij zichzelf na te gaan wat de ander met hem doet, en hoe. Wat is het probleem van wie? Wie lijdt waaronder? Spelen er blokkerende gedachten? Is de informatie consistent of ontbreken er delen? Klopt er iets niet? Socratisch coachen wordt een grondhouding: de interventies helpen je om in talloze situaties resultaat te bereiken, maar vooral verandert er iets in jezelf.

Ook dit boek gaat sterk uit van reflectie over je eigen denken, voelen en handelen, je eigen rol, positie en mogelijkheden. Het staat je vrij om zulke vragen over te slaan en verder te lezen, maar als je dat moment voor jezelf neemt, zul je versteld staan van de inzichten die bij je opkomen.

Woord van dank

Dit boek is ontstaan door de inspiratie die velen mij gegeven hebben. Dat zijn mensen van wie ik veel heb mogen leren: de mensen die ik mocht coachen en die mij hun vertrouwen schonken, deelnemers aan trainingen, collega's. Hun openheid stimuleerde mij om het ogenschijnlijke dilemma tussen coachen en sturen uit te diepen. Ook heb ik in

die ruim vijfendertig jaar ervaring in HRM veel opgestoken van integere lijnmanagers en collega's. Van de zwakke schakels heb ik geleerd hoe ik het beslist niet wilde. Ook de lezers van mijn eerste twee boeken, *Socratisch coachen* en *Jezelf socratisch coachen in werksituaties*, wil ik danken voor hun spontane reacties en feedback.

De uitgever schonk mij al op voorhand het vertrouwen in de opzet van dit boek. Veel mensen hebben zich ingezet voor kwaliteit, vormgeving en promotie. Het proeflezen en becommentariëren van een ruw concept is geen eenvoudige taak. Gijs heeft zich hieraan gewaagd in algemene zin, Rosemarie Mijlhoff heeft deze lastige taak vanuit collegiaal perspectief op zich genomen en Marloes van Beersum vanuit het lezersperspectief. Hartelijk dank voor jullie constructieve reacties!

Mijn eigen Gijs ben ik dankbaar voor zijn grenzeloze steun, meedenken en meelezen. Het is al de derde keer dat hij mij met Socrates heeft moeten delen. Daarom draag ik dit derde en laatste boek op aan hem, om alle steun, liefde en delen.

Hilde Veraart-Maas

Leidschendam, april 2012