

MARIJKE LINGSMA



**ECHT**  
**COACHEND**  
**LEIDING**  
**GEVEN**

VERGROOT  
JE IMPACT

---

ZOOM UIT

---

WERK TEAM-  
GERICHT

**Boom**

MARIJKE LINGSMA

**ECHT  
COACHEND  
LEIDING  
GEVEN**

VERGROOT JE IMPACT  
ZOOM UIT  
WERK TEAMGERICHT

**Boom**

# Inhoud

VOORWOORD	9
INLEIDING	13
1 KEN JE SPAGATEN	23
1.1 Spagaat 1: verschillen tussen leidinggevende en medewerkers	24
1.2 Spagaat 2: jongleren met drie petten van de leidinggevende	35
1.3 Spagaat 3: verschil tussen presteren en leren	48
Afsluiting	55
2 ZOOM UIT OM DE KERN TE ZIEN	57
2.1 Het grotere geheel bekijken vanuit systeemdenken	58
2.2 Uitzoomen van inhoud naar interactie	68
2.3 De vijf kritieke succesfactoren (KSF's)	71
2.4 Wakker schudden met taal	78
Afsluiting	84
3 FOCUS TOEKOMSTGERICHT	87
3.1 De waarde van P-gesprekken	87
3.2 Uitzoomen in individuele coaching	91
3.3 Lastige medewerkers of lastige teamleden?	95
3.4 Feedback en feedforward opvragen in plaats van geven en ontvangen	97

3.5	Overgang van individueel naar team	101
3.6	De Functionele Analyse (FA)	105
3.7	Progressiegericht werken met schaalvragen	108
3.8	Groepsdynamiek podium geven om proces bespreekbaar te maken	109
3.9	Een team- of afdelingscoach erbij betrekken	111
	Afsluiting	113
4	WERK TEAMGERICHT	115
4.1	Historie van teamontwikkeling	115
4.2	Junior team of senior team?	118
4.3	Basiskennis in teamontwikkelproces M1-M4	120
4.4	Groepen en gelegenheidsteams functioneel als team benaderen	127
4.5	Vanuit leren en presteren teamvolwassenheid activeren – 3 momenten	130
4.6	In gesprek met het team: hier-en-nu, patronen en circulaire interventie	133
4.7	Interactie en teamvolwassenheid in je eigen managementteam	136
	Afsluiting	138
5	REFLECTEER OP JE EIGEN BIJDRAGE	141
5.1	Reflecteren: ECHT iets anders dan evalueren!	142
5.2	Drie momenten van reflecteren	145
5.3	Drie niveaus van reflecteren	148
5.4	Tel uit je winst: opbrengsten van reflecteren	150
5.5	Het team leren reflecteren	152
5.6	ECHT coachend leidinggeven en reflectievragen	157
5.7	Effecten van niet-reflecteren door een leidinggevende	158
5.8	Kill your darlings: dierbare opvattingen loslaten	163
	Afsluiting	165

6	GEEF GEDOE DE JUISTE AANDACHT	167
6.1	Essentie van gedoe	168
6.2	Conflicten: een <i>pain in the ass</i> voor leidinggevend	169
6.3	Drie fasen van conflicten	174
6.4	Gedoe gaat over grenzen	178
6.5	Speelruimte creëren met de vijf KSF's	180
6.6	Conflict met het team	185
6.7	Een teamgesprek in de vechtfase	188
	Afsluiting	194
7	AFRONDEND: THEMA'S EN HOOFDKENMERKEN VAN ECHT COACHEND LEIDINGGEVEN	197
7.1	ECHT coachend leidinggeven: wat is het niet?	198
7.2	Wat is het wél?	203
BIJLAGE 1	MAAK WAARDEN EN (IM)MOREEL GEDRAG BESPREEKBAAR	209
BIJLAGE 2	WERKMODEL ORGANISATIE-ROL-ANALYSE (ORA)	213
BIJLAGE 3	LEER HET TEAM UITZOOMEN: STAPPEN IN HET GESPREK	215
BIJLAGE 4	FRAGMENTEN UIT EEN INDIVIDUEEL COACHGESPREK EN EEN TEAMGESPREK MET DE VIJF KSF'S	217
BIJLAGE 5	WERKMODEL IJSBERG/FUNCTIONELE ANALYSE	221
BIJLAGE 6	WALKING SCALE MET HET TEAM	225
BIJLAGE 7	DE WINST-EN-VERLIESREKENING VAN CONFLICTEN	229
BIJLAGE 8	INVULFORMULIER COMPETENTIE CONFLICTVAARDIG	231
	BRONNEN	235
	OVER DE AUTEUR	239

# Inleiding

*'Iedereen kan het roer vasthouden als de zee kalm is.'*

– Publius Syrus

*Wat is voor mij het verschil tussen managen, leidinggeven en coachen?*

Managen is het organiseren en regelen, vorm geven aan beleidsvoering. Een *manager* staat verder van de dagelijkse praktijk af, maar kan wel leidinggeven aan leidinggevendenden. Bij een aantal managers wordt het coachend leidinggeven als een bijzaak gezien, met de roep om een stappenplan wanneer en hoe je aandacht moet geven aan het coachingsaspect. Gemiste kans in je belangrijke bijdrage aan het lerend vermogen in de organisatie. In paragraaf 1.2 maak ik een onderscheid tussen leiders-, managers- en coachpet.

Als *leidinggevende* stuur je op hoe medewerkers hun werk uitvoeren. Bepaal jij met concrete aanwijzingen het werk van anderen, dan wordt dat *instrueren* genoemd. Een senior medewerker zou dat ook kunnen doen. Afstemming gaat volgens vaste regels. Instrueren kan gezien de omstandigheden functioneel de beste optie zijn. Ben je ook verantwoordelijk voor ontwikkeling van medewerkers, dan praat je over *focus op leerprocessen*. Het is noodzakelijk dat medewerkers ook zelf nadenken over de kwaliteit van hun werkinvulling en de afstemming met anderen. Dat is het coachende aspect binnen je focus. Blijf je als leidinggevende verantwoordelijk voor de prestaties, en let je minder op de sfeer of onderlinge afstemming, dan wordt dat *mentoring* genoemd, *inhoudelijk coachen*,

*meer taak- dan relatiegericht.* Of je hun ideeën voor verbetering overneemt, beslis jij.

*Coachen* is het begeleiden van professionele ontwikkelingen van medewerkers op het werk, zowel persoonlijk als functioneel. Dat kan gebeuren door de leidinggevende, door een collega, of door een interne of externe coach. Consultants en externe coaches benoemen de focus op leerprocessen makkelijker dan de leidinggevendenden zelf. Die hebben eerder een vieze smaak over leren: ‘We gaan toch niet terug naar de schoolbanken!’

In dit boek richt ik me op leidinggevendenden die meer willen focussen op de wisselwerking tussen presteren en teameffectiviteit, en leren en ontwikkelen, en daartussen de nodige spanning ervaren (zie spagaat 3, in paragraaf 1.3).

*Hoe zie ik het verschil tussen coachend leidinggeven, niet coachend leidinggeven en ECHT coachend leidinggeven?*

Met coachend leidinggeven is je focus gericht op leerprocessen en ontwikkelen. Als coachend leider focus je op leerprocessen van anderen en van jezelf, wat je eigen bijdrage hierin is. In de werkcontext houd je de focus op de *combi* van prestatieverbetering én ontwikkeling. Je besteedt gericht aandacht aan het benutten en versterken van talent en potentieel van medewerkers of teams, zodat zij hun prestaties zelfstandig leveren en blijven verbeteren. Wel wat meer dan alleen empathisch reageren ...

Coachend leidinggeven wordt vaak ingevuld met individuele coaching naar aanleiding van gebeurtenissen van alledag. Deze aandacht voor medewerkers is op zich heel fijn. Maar het begeleiden van alleen individuele medewerkers rendeert niet voldoende in verhouding tot de investering in tijd en energie van de leidinggevende en de organisatie.

Het maakt uit of je een operationeel leidinggevende bent, of een manager die leidinggeeft aan leidinggevendenden van teams of teamleiders. Andere opgave, andere interactie. Coachend leidinggeven is nooit een kwestie van een gesprekstechnisch kunstje toepassen.

*Niet coachend leidinggeven* is je aandacht alleen richten op werkprocessen, de inhoud, resultaten halen; *niet* op het lerend zijn. Je neemt geen tijd voor de ontwikkeling van medewerkers, terwijl dat wel de bedoeling

is. Wat je noemt een kruiwagenvisie: mensen werken alleen als ze geduwd worden en vallen om als ze een hobbel tegenkomen (Lingsma & Boers, 2008).

*ECHT coachend leidinggeven* is dat je kritieke momenten in het coachend leidinggeven en het gedoe dat het soms oplevert niet schuwt. Je zoomt uit vanuit je intentie een bijdrage te leveren aan de duurzame ontwikkeling van de organisatie. Je analyseert dan wat gaande is op basis van leerprocessen van de ander of van jezelf. Vervolgens reageer je zodat de ander leert. Best wel complex dus, maar de moeite waard voor iedere betrokkene ...

### *Wat vind ik de essentie van ECHT coachend leidinggeven?*

Wat we verstaan onder coachend leiderschap is veranderd. Eind vorige eeuw was de invulling ervan met name gesprekstechnisch, met de nadruk op een empathische houding. Situationeel coachen en leiderschap werden gerelateerd aan het ontwikkelniveau van individuele medewerkers. Dat uitgangspunt is veranderd: de wereld is complexer geworden en zo denken biedt geen goed antwoord. Als een coachend leidinggevende zijn bijdrage ziet als onderdeel van de continuïteit van de organisatie, dan betekent dat een aantal veranderingen in handelwijzen. Bijvoorbeeld hoe hij het collectief en informeel leren op het werk stimuleert. Dat is wat anders dan een teamuitje organiseren. Met ECHT coachend leiderschap leer je de medewerkers en het team uitzoomen, om zo van een afstandje en minder emotioneel-persoonlijk naar samenwerking te kijken en naar ieders eigen bijdrage daarin, om eigen emoties in een groter kader te plaatsen. Ik laat de teamleden weleens letterlijk achter hun stoel staan, of zelfs, nog meer uitzoomend, in een hoek. Of vanuit verschillende hoeken verschillende perspectieven, zoals die van klant, concurrent, andere afdeling. Dus los problemen *niet* op! Daarmee schep je alleen een afhankelijkheidsrelatie waar niemand iets aan heeft. Leer de medewerkers uitzoomen en zien hoe een situatie in stand wordt gehouden, en leer ze metacommuniceren – praten over de communicatie – zodat ze vaardiger worden in de interactie. Hoe het niet lukt, is vaak makkelijker te benoemen dan hoe het wel kan. Leer medewerkers ‘vals denken’: hoe maken we van dit probleem het probleem van de leidinggevende, van dat andere



team, van de klant, zodat die zich genoodzaakt voelt om ons erbij te vragen? Niet om af te schuiven, maar om in het uitzoomen meer mogelijkheden tot handelen te ontdekken. Plezier krijgen in samen onderzoeken, relativeren in combinatie met resultaatgerichtheid, maakt mensen scherp in handelen. ECHT coachend leiderschap gaat verder dan alleen empathisch het verhaal van de ander volgen. Dat is aardig, maar niet toereikend om die ander te leren handelen in een context die steeds verandert.

Bij ECHT coachend leidinggeven komt dus wat meer kijken, en dat ‘meer’ is niet altijd vanzelfsprekend en makkelijk, zeg ik uit eigen ervaring. Dat het woord ‘echt’ in hoofdletters staat, betekent dat het hier om een essentie van coachend leidinggeven gaat, namelijk de hobbels op je pad in je coachend leiderschap benutten, om zelf slimmer, wijzer en daadkrachtiger te worden in het veld van tegenstellingen. Als coachend leidinggevende heb je er bewust voor gekozen om die positie, die zo van belang is voor teamleden en organisatie, optimaal vorm te geven. Anders moet je daar niet gaan zitten.

Dus: uitzoomen en leren uitzoomen, focussen op leerprocessen ter verbetering van prestaties en ontwikkeling, teamgericht zijn, domme vragen stellen om impliciete vanzelfsprekendheden bespreekbaar te maken, je eigen bijdrage onder de loep nemen.

#### *Wat zijn de hoofdthema's voor ECHT coachend leidinggeven?*

De hoofdthema's voor ECHT coachend leidinggeven zijn bijna op één hand te tellen, namelijk:

1. Ken je spagaten
2. Zoom uit om de kern te zien
3. Focus toekomstgericht
4. Werk teamgericht
5. Reflecteer op je eigen bijdrage
6. Geef gedoe de juiste aandacht

Dus nogmaals: écht wat anders en meer dan ‘alleen wat empathisch reageren’ ...

*Waarom maak ik zo'n nadrukkelijk verschil tussen het coachen van individuele medewerkers en teamgericht coachen?*

Waar mijn nekharen van overeind gaan staan is dat leidinggevend vaak leren of menen goed te doen met het stellen van verdiepings- en inzichtvragen. Deze vorm van coaching wordt vaak toegepast door externe coaches, onder andere in individuele executive of leiderschapcoaching. Maar leidinggevend komen met dat soort vragen terecht op het voor hen onbekende terrein van de psychologie, en gaan dan maar wat interpreteren en duiden. Persoonlijk vind ik dat coachend leidinggevend zich hiervan bewust moeten zijn, omdat de afhankelijkheidsrelatie te diffuus is en je jezelf als leidinggevende kunt klemzetten. Maar mogelijk belangrijker nog: het is een integriteitsschending! Een leidinggevende die gaat *counselen* (of ernstiger nog: therapeutisch aan de slag gaat, terwijl hij daarvoor *niet is opgeleid*), is gewoon bezig met grensoverschrijdend gedrag. Hij respecteert zijn gesprekspartner dan niet, maar bruuskeert deze juist, door – zelf vakonbekwaam – met hem te werken op diens kwetsbare terrein van psychoproblematiek (Van Doorn, 2021b).

Het alleen coachen van individuele medewerkers houdt mijns inziens een oude stijl van leidinggeven in stand. Je zit daarmee de ontwikkeling van collectief samenspel in de weg. De complexiteit vanuit de context vraagt om antwoorden die je alleen door samenspel krijgt. Wat is belangrijker: focus op ontwikkeling van individuele medewerkers, ieder voor zich, of medewerkers als teamleden die elkaar helpen de team-effectiviteit en teampotentieel te vergroten? Noem medewerkers vanaf nu eens 'teamleden'; dat is al anders kijken.

*Wat merken medewerkers van ECHT coachend leidinggeven?*

Teamleden leren uitzoomen en taakgericht kijken naar hun bijdrage in de interactie; ze leren zaken minder persoonlijk opvatten, en beter begrijpen wat er gebeurt als je kijkt van afstand. Dan zie je ook wat je kunt bijstellen.

Door informeel leren van elkaar zullen teamleden meer mogelijkheden zien om hun eigen werk beter te doen. Door met elkaar hierover in gesprek te gaan, kunnen er afspraken gemaakt worden over regelruimte.

Zo vergroten ze hun eigen en de collectieve ontwikkeling al. Verbondenheid wordt sterker, een belangrijke motivator voor op het werk. Zoals een van de geïnterviewde leidinggevers benadrukte, betere prestaties door betere afstemming.

Een ander punt is medewerkers die gewend waren aan individuele gesprekken en de mogelijkheid om moeilijke zaken via de leidinggevende op te lossen, gaan deze vorm van leidinggeven missen. Veel van die knelpunten zullen teamgericht zijn en komen nu aan de orde waar ze horen. Ook voor zo'n leidinggevende zal dat wennen zijn, zeker als hij waardering en voldoening uit deze gesprekken haalt. Maar daar zou het niet om moeten gaan. Voorop staat altijd het organisatiebelang. Het organisatiebelang gaat vóór teambelang, en dat laatste gaat weer vóór individueel belang binnen maatschappelijke morele kaders.

#### *Nog even het begrip 'proces'*

Het begrip *proces* wekt in de praktijk verwarring, omdat er verschillende betekenissen aan worden gegeven: er zijn werkprocessen én interactieprocessen. Een werkproces is een procedure, en gaat over afspraken en afstemming rondom formele taken. Wordt ook 'bovenstroom' genoemd. Een interactieproces gaat over het onderling beïnvloeden van elkaar, informeel. Als dit niet (meer) bespreekbaar is, en er dus sprake is van ongeschreven regels of gewoonterecht, dan wordt dit 'onderstroom' genoemd.

Zelf zie ik beide als bovenstroom. 'Onderstroom' klinkt geheimzinnig en als een rioolput. Soms ligt een probleem in één van beide processen, maar vaak in beide. Zo is een conflict op het werk niet alleen een emotionele botsing tussen twee of meer mensen (interactieproces), maar ook een symptoom van een verstoord of niet-functionerend werkproces.

Teamvolwassenheid is dat de teamleden verantwoordelijkheid dragen voor deugdelijke interactie- en werkprocessen. Dan kun je zien waar ze al zelfstandig oog voor hebben en wat ze nog te leren hebben.

#### *Opbouw van het boek*

De opbouw van het boek komt overeen met de hoofdthema's van ECHT coachend leidinggeven.

## Hoofdstuk 1. *Ken je spagaten*

Het woord ‘spagaat’ verdient uitleg. Ik bedoel ermee een gedwongen keuze uit twee tegenstellingen, soms zelfs drie. Schurende tegenstellingen, waarmee je klem kunt komen te zitten in het coachend leidinggeven.

De eerste spagaat gaat over het verschil in persoonskenmerken tussen leidinggevende en medewerker(s). Die persoonskenmerken zijn hardnekkig, ze zitten in je genen; denk aan dominantie, perfectionisme, zorgzaamheid. Persoonskenmerken en bepaald taalgebruik zijn vaak aan elkaar gekoppeld. Een beslisser vindt iets, iemand die bedachtzaam is gelooft iets. Macht en integriteit krijgen in deze paragraaf extra aandacht.

De tweede spagaat gaat over de drie petten van leider, manager en coach, terwijl de medewerkers maar één persoon zien.

De derde spagaat gaat over het verschil tussen leren en presteren. In dit hoofdstuk wordt al duidelijk hoe belangrijk het is om impliciete vanzelfsprekende aannames expliciet te maken en daarmee bespreekbaar.

## Hoofdstuk 2. *Zoom uit om de kern te zien*

In de dagelijkse praktijk word je verleid oplossingen te bieden op detailniveau. Door uit te zoomen, zie je meer hoe beleving en feitelijkheden elkaar in werkcontext beïnvloeden. Echt een groot verschil met een aantal jaren geleden, toen bij coachend leidinggeven de nadruk werd gelegd op empathisch vragen stellen aan een medewerker.

In dit tweede hoofdstuk geef ik verschillende manieren van perspectiefwisseling weer. Systeemdenken met focus op onzichtbare interactielijnen vormt de rode draad. In staat zijn de dagelijkse praktijk te analyseren vanuit diverse perspectieven, zoals de visie en waarden van de organisatie of van de klant. Om zo ook interne afstemming te versterken, die teamgericht én teamoverstijgend is. We gaan voor een eerherstel van de waarom-vraag! Voorheen mocht je die niet stellen, omdat die defen-

sief gedrag zou ontlokken, maar nu is het de belangrijkste vraag, gericht op het zich bewust worden van achterliggende waarden.

De vijf kritieke succesfactoren (KSF's) zijn weergegeven in vijf metaforen: Context, Meetlat, Eigenaarschap, Ijsberg en Hier-en-nu. Ze bieden een houvast om breed to the point ontwikkelvragen te stellen. Geen lijstje met vragen; je schakelt tussen de KSF's. Verder is er een paragraaf ingeruimd voor taal. We zijn ons er vaak niet van bewust hoe (negatief) we praten, hoe vaak het woordje 'niet' gebruikt wordt en hoe weinig motiveerend dat taalgebruik is voor anderen. Het grote verschil tussen wat niet en hoe wel, van probleemdenken naar denken in mogelijkheden.

### Hoofdstuk 3. *Focus toekomstgericht*

Wat is wél de bedoeling? Dit hoofdstuk geeft mogelijkheden om een overgang te maken van individuele naar teamcoaching. De context van organisaties vraagt om snelheid en wendbaarheid; afstemming en teamontwikkeling worden noodzakelijke issues. Lastig, omdat veel leidinggevendenden geleerd hebben individueel te coachen. Daarmee remmen ze juist de teamontwikkeling en teameffectiviteit.

Uitzoomend vanuit organisatie- en teambelang wordt het coachen van lastige medewerkers onder de loep genomen. Ook pleit ik ervoor om anders met feedback om te gaan. Niet meer dat moeizame feedback geven en ontvangen, maar feedback *opvragen* en *feed forward*. Opvragen hoort bij eigenaarschap nemen voor eigen prestaties en leerprocessen. Feed forward is toekomst- en talent- ofwel eigen-mogelijkheidengericht, en wordt ook wel 'progressiegerichte feedback' genoemd. Belangrijk voor de overgang van individuele naar teambegeleiding door de coachend leidinggevende zijn drie dingen: tijd maken, analyseren met de Functionele Analyse (FA), en progressiegerichte vragen stellen. De FA en progressiegerichte vragen kun je zowel voor individuele als voor teambegeleiding gebruiken. Niet moeilijk doen als het makkelijk kan. Vooruitlopend op het volgende hoofdstuk schenk ik aandacht aan groepsdynamiek en aan de criteria om wel of niet een coach erbij te betrekken.

## Hoofdstuk 4. *Werk teamgericht*

In hoofdstuk 4 komen de ontwikkelingsfasen van teams aan bod. Ik maak onderscheid tussen junior teams en senior teams. Zo wordt duidelijk waar je als coachend leidinggevende op let en wat je kunt doen. Met gelegenheidsteams zie je het proces van leren en presteren als een iteratief proces waarbij je de inzichten over teamdynamiek en ontwikkelingsfasen goed kunt gebruiken. Ik besteed aandacht aan het teambewust maken van belemmerende patronen, het gesprek in de groep houden en drie momenten expliciet benutten voor leerinzichten. Het hoofdstuk eindigt met de uitnodiging om deze boeiende kennis en inzichten ook toe te passen in je eigen managementteam.

De belangrijkste hoofdthema's hebben we dan wel gehad, zou je zeggen. Dus niet. Zonder de volgende twee hoofdthema's (hoofdstuk 5 en 6) besteed je veel energie aan te weinig voortgang.

## Hoofdstuk 5. *Reflecteer op je eigen bijdrage*

'Reflecteren' lijkt zo'n zweverig woord. In dit hoofdstuk maak ik het praktisch en boeiend leerzaam, al zeg ik het zelf. Ik bespreek het verschil met evaluatie, en benoem momenten die je goed kunt gebruiken om te reflecteren: vooraf, tijdens en na. Daarnaast lees je over de verschillen in niveaus van reflecteren, genaamd single, double en triple loop. En ook al ben je nog zo leergierig, van belang is: een punt zetten achter een moment van reflecteren. De valkuilen kom je vanzelf in de tekst tegen. De opbrengst en ook de gevolgen van niet reflecteren komen aan de orde. En natuurlijk hoe je het team kunt leren reflecteren. Een van de meelezers vond dit het belangrijkste hoofdstuk voor zichzelf als leidinggevende.

## Hoofdstuk 6. Geef gedoe de juiste aandacht

Groeistuipe gaan nooit onopgemerkt voorbij. Die gaan gepaard met emoties. In de dagelijkse praktijk lopen leidinggevendenden liever een blokje om voor vervelende conflictsituaties met of in het team. Onwetendheid en het appel op je emoties zorgen voor een mismatch tussen je reactie en dat wat er gebeurt. Precies wat je niet wilt. Vanuit de leeroptiek kun je juist met gedoe goed zakendoen op ontwikkeling. Je creëert speelruimte voor jezelf met de kennis over de fasen van escalatie, begrenzen van gedoe, en met de vijf KSF's. En dan heb je natuurlijk gedoe mét het team en gedoe ín het team. Met de opbouw van een teamgesprek in de vechtfase heb je geen reden meer om bij gedoe een blokje om te *blijven* lopen.

In het afrondende hoofdstuk 7 bespreek ik, als een soort toegift, een aantal dingen die nog niet zijn gezegd over wat ECHT coachend leidinggeven *niet* is, zoals je kwetsbaar opstellen en empathisch de dramadriehoek in schieten. Het boek eindigt met wat ECHT coachend leidinggeven *wel* is, hoofdpunten uit het boek en lessons learned van leidinggevendenden in ECHT coachend leidinggeven.

In de bijlagen achter in het boek vind je een aantal werkmodellen om praktisch mee aan de slag te gaan.

Dit alles vanuit het perspectief van presteren én leren, dat ECHT coachend leiderschap *toekomstbestendig* maakt. Leren en presteren als iteratief proces, stap voor stap: zo slaat de motor aan van de eigen dynamiek van het team. Dat vergt anders denken van de leidinggevende. Of zoals de garageman aangaf toen ik zei dat de accu wel leeg zou zijn nadat die zes maanden niet in gebruik was door de coronatijd: 'Mevrouw, het is een hybride!'

# 1 Ken je spagaten

*De leidinggevende als prima ballerina*

*Lenigheid is ook een mentale activiteit*

ECHT coachend leidinggeven betekent: weten wat je hoofdtaak is als coachend leidinggevende. Dat betekent ook: rekening houden met de kritieke momenten, ‘waar het raakt en waar het kraakt’, zoals een van mijn collega’s dat noemt. Je kunt niet met twee vingers in je neus steeds hetzelfde pasje zetten, dan ga je onherroepelijk onderuit. ECHT coachend leidinggeven lijkt meer op een zoektocht naar de ‘perfecte’ balans, terwijl de focus op presteren en leren blijft liggen. Het is ieder moment een keuze maken: ‘Wat mag ik van de ander verwachten?’ en ‘Waar gaat het hier om?’ En dat in termen van inhoudelijke kennis en van eigen ontwikkeling. Is de ander, medewerker of team, een junior of een senior in deze situatie? Dit bewust en alert zijn is de basis van ECHT coachend leidinggeven: *a split second* voordat je reageert.

De praktijk kent een paar tegenstellingen of ‘spagaten’, zoals ik ze als beelddenker noem. Soms moet er worden gekozen uit twee en soms drie tegengestelde zaken, en dat kan schuren. Je herkent de spagaten vast wel:

1. verschillen tussen leidinggevende en medewerkers in persoonskenmerken en drijfveren;
2. de drie petten van een leidinggevende: leider, manager, coach;
3. verschil tussen de processen presteren en leren.



Deze drie spagaten kunnen interfererend uitwerken op je coachend leiderschap. Prettig om ze te kennen en je ervan bewust te zijn wanneer ze je in de weg zitten. Zo kun je verkramping voorkomen.

## 1.1 Spagaat 1: verschillen tussen leidinggevende en medewerkers

Wij leidinggevendenden zijn anders dan ‘onze’ medewerkers; daarom zitten wij op die positie. Wij zijn beslissers, we praten graag om vervolgens knopen door te hakken. We hebben ervaring opgebouwd om snel te schakelen in een omgeving met diverse partijen en zijn bewakers van gedachtegoed en organisatie. Snelheid in gedachten en ongeduld zijn kenmerkend in dit proces. En daar zitten meteen ook onze valkuilen. Door onze snelheid en gedrevenheid in de waan van de dag, zien we dingen over het hoofd, en kunnen we onze medewerkers tot luiheid en onzelfstandigheid verleiden, waarna we ons verbazen en ergeren dat ze zo afhankelijk en reactief zijn. Ik steek de hand in eigen boezem.

### *Persoonskenmerken*

Persoonskenmerken typeren ons. Denk aan driftigheid (ahum), creativiteit, bescheidenheid, perfectionisme, mate van dominantie, ofwel op de voorgrond willen staan, zorgzaamheid, secundair reagerend versus primair reagerend. Gevoelig zijn voor applaus (complimenten van anderen) of het zal je een rotzorg wezen wat anderen (van je) denken. Persoonskenmerken zijn vanzelfsprekend voor de drager; ze zitten in je bloed, in je genen. ‘Dat is toch gewoon?’ Maar voor een ander is dat dus niet zo. ECHT coachend leiderschap betekent dat je je bewust bent van je persoonskenmerken en het verschil met die van medewerkers. Persoonskenmerken kunnen de omgang met medewerkers makkelijk maken. En soms heb je discipline nodig om bewust en alert te reageren ten behoeve van het leerproces van de ander. Iemand die niet wil veranderen, legitimeert dat met de volgende uitspraak: ‘Het is mijn karakter!’ Dat is zo... sleets, daar kan echt niemand zich meer achter verschuilen.

Op lager teamniveau kom je gedrag tegen dat niet kan of hoort: liegen, sjoemelen, via het informele circuit zaken behartigen, cadeautjes geven aan klanten, cadeautjes ontvangen van leveranciers, sjoemelen met vakantiedagen en thuiswerkuren. Valt het niet nakomen van afspraken ook onder immoreel gedrag? In bijlage 1 vind je een uitwerking over waarden en (im)moreel gedrag bespreekbaar maken.

Wat mij betreft zou iedere leidinggevende een examen moeten doen of jaarlijks PE-punten (Permanente Educatie-punten) moeten halen over *ethische dilemma's op het werk* en hoe je daar integer mee kunt omgaan. Van een coachend leidinggevende verwacht je integriteit. ECHT coachend leiderschap is dat je hier verantwoording over aflegt of terugkomt op zaken waar je zelf een scheve schaats reed.

#### **Ontslag nemen bij jezelf**

Ik neem ieder jaar ontslag bij mezelf. Lekker als de zon schijnt. Na een paar dagen gaat het kriebelen, en tegen die tijd heb ik weer helder voor ogen wat ik wel en wat ik niet meer wil. En dus waar ik andere accenten op ga leggen. Ik neem mezelf dan weer aan. Bevalt me prima.

## **1.2 Spagaat 2: jongleren met drie petten van de leidinggevende**

Een aantal leidinggevendens ervaart het dilemma dat ze ineens coachend moeten leidinggeven terwijl ze daar vroeger niet op gesolliciteerd hebben. Sommige noemen tijdsproblemen: 'Hoe en waar beginnen? Het is al zo druk!' Anderen beweren dat coachend leidinggeven onzin is: 'Een leidinggevende stelt toch alleen eisen', zo is dan de redenering. Ook wordt aangegeven dat het soms onduidelijk en ongemakkelijk is om vanuit een managerrol *ineens* te gaan coachen. Ja, dat 'ineens' lijkt me ook ongemakkelijk, vooral voor de medewerkers.

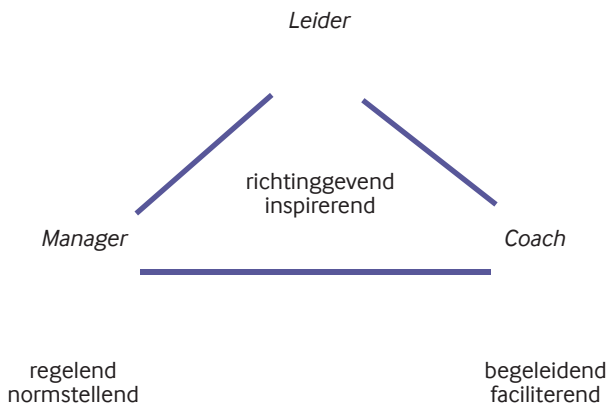
Wat het ook lastig maakt: *conformeer* je door het aanvaarden van de

functie aan nieuwe inzichten, of toch aan de oude? Je hebt immers de functie toegewezen gekregen door de ‘oude garde’. Dus wat is jouw keuze in je bijdrage in de toekomst van de organisatie, en hoe weet je of je goed bezig bent? Vind je alleen orders geven ‘leuk’, noem jezelf dan geen ‘coachend leidinggevende’ of ga van die plek af. De organisatie en teamleden zijn van je inzet afhankelijk. Wil je het leren? Top! Laat zien dat je lerend bent. Alleen intentie telt niet.

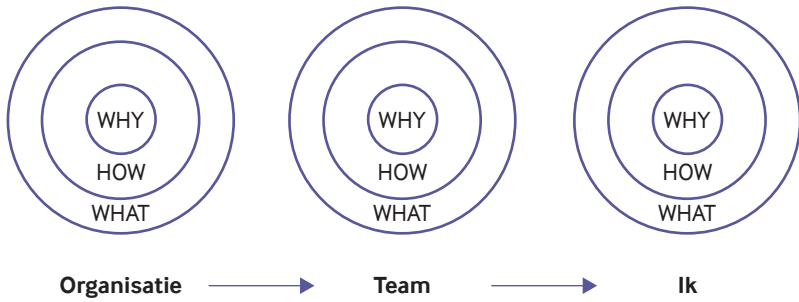
### *Invulling van de drie petten*

Als coachend leidinggevende heb je drie petten (zie figuur 1.1):

1. Als *leider* heb je een verhaal over het waarom en het waartoe, toekomstgericht en vanuit de waarden van de organisatie.
2. Als *manager* ben je goed in *organiseren* en ben je eindverantwoordelijk voor resultaten, targets en uitkomsten, dus voor het presteren van het team.
3. Als *coach* ligt je focus op *leerprocessen* en ben je verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het team en de teamleden.



**Figuur 1.1** De drie ‘petten’



**Figuur 1.2 Organisatiebelang gaat voor teambelang gaat voor individueel belang (vrij naar Sinek, 2009)**

### *De drie petten, je verhaal en vragen die erbij horen*

Met de *leiderspet* op weet je waar je naartoe wilt werken en waarom. Visie is een verhaal hebben over het *waarom* voor het team of de afdeling vanuit de organisatie. Een *visieverhaal* is een verhaal, meer dan woorden en cijfers; het geeft een concreet beeld van waar je naartoe werkt (Schutte, 2012). Voorbeelden zijn de schoonmaker van NASA die zegt: 'Wij zetten mensen op de maan', en de metselaar die een kathedraal bouwt, de visser die zijn dorp te eten geeft en de leraar die de toekomst helpt ontwikkelen. Zonder deze leiderspet blijft ieder reactief bezig, op het niveau 'brandjes blussen'. Deze pet zorgt er dus voor dat je prioriteiten stelt en uitzoomt.

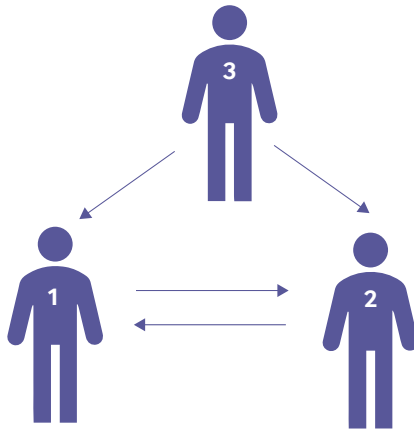
*Vragen die bij deze pet horen zijn:*

- Wie kan zich hierin vinden? Wie gaat mee?
- Sluit deze visie aan bij je eigen visie over dit werk?
- Wat is vanuit deze visie belangrijk?
- Wat is de hoofdlijn? Wat zijn hoofdzaken, wat zijn bijzaken?

Met de *managerspet* kijk je naar de functionaliteit van het organiseren, naar mijlpalen, uitkomsten en andere aantoonbare feiten. Je biedt kaders met je *verklaringsverhaal*. Je controleert of laat controleren. Je bent

### *Drie posities*

Zowel vanuit persoonskenmerken als met de petten kun je de drie posities in communiceren onderkennen: (1) je eigen positie, (2) de positie van de ander, en (3) de metapositie of dronepositie (zie figuur 1.3). Meestal heb je een voorkeur. De kunst is het switchen tussen de posities. In het coachend leidinggeven zijn de drie posities alle van belang.

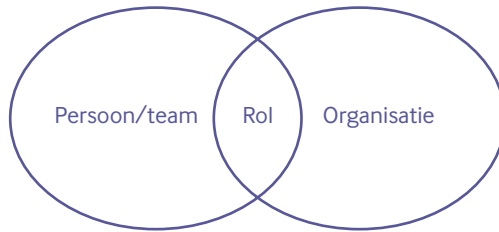


**Figuur 1.3 Uitzoomen: kijken vanuit een metapositie**

### *De eerste positie: ik-opmerkingen, je mening geven*

Voor de meeste leidinggevendenden is dit geen probleem. Sommige leidinggevendenden denken dat je met de coachpet op deze positie niet mag gebruiken. Onzin! Zolang je hem maar inzet voor het leerproces van de ander, en dus niet jezelf op de voorgrond zet alsof het jouw feestje is. Dus niet *quick and dirty*, jouw oplossing zeggen en vervolgens vragen: 'Heb je hier wat aan?', maar de ik-positie gebruiken vanuit het proces. Bijvoorbeeld: 'In die vergaderingen merk ik niets van wat je nu zo noemt. Anderen wel?'

Er zijn medewerkers die niet zo vanzelfsprekend gewend zijn de ik-positie in te vullen, dat is dan hun leerpunt. En misschien heb je wel van die jonge medewerkers die het juist wel vanzelfsprekend vinden om



Het onderzoek naar de persoon/  
het team in de rol, de rol zoals  
die 'genomen' wordt.

Het onderzoek naar de  
organisatie via de rol, de rol zoals  
die wordt aangereikt of wordt bedoeld.

**Figuur 1.4 Werkmodel Organisatie-Rol-Analyse (ORA)**

*'Ik baalde er zo van dat ik steeds als afvalputje van de afdeling werd gebruikt. Na het invullen van de ORA kwam ik erachter dat het kenmerkend is voor deze functie dat conflictueuze zaken op mijn bordje terechtkomen. Na een week bedenktijd heb ik besloten om mijn functie te houden, maar wel een en ander anders te regisseren.'* – uitspraak van een coördinator/werkvoorbereider (niet hiërarchisch)

In bijlage 2 wordt het werkmodel ORA nader uitgewerkt.

### 1.3 Spagaat 3: verschil tussen presteren en leren

De derde spagaat gaat over presteren en leren. Vanuit het perspectief van ontwikkeling en leren wordt deze spagaat als de belangrijkste gezien. Ontwikkeling en leren zijn twee activiteiten die een andere manier van aanwezig-zijn vragen. Het wordt ook wel de paradox tussen versnellen en vertragen genoemd, haasten en onthaasten. Maar door te onthaasten maak je gezamenlijk haast ofwel tempo.

# ECHT COACHEND LEIDINGGEVEN: ZAKENDOEN MET IMPACT

Als leidinggevende wordt er van je verwacht dat je uit de verscheidenheid van medewerkers een team ontwikkelt. Dat je daarbij botst vanuit persoonskenmerken zoals dominantie en eigengereidheid, weet iedere leidinggevende uit ervaring.

Ongeduld en irritatie zonder anderen de schuld te geven – het is even wennen – blijken een goede aanleiding om uit te zoomen op deze botsingen. Écht coachend leidinggeven is het erkennen van patronen in deze kritieke momenten. Het bespreekbaar maken van impliciete aannames in relatie met team- en organisatiedoelstellingen is de basis om zaken met elkaar te doen. Zo vergroot je je impact. En zo creëer je een voedingsbodem voor ieder team – met jou als leidinggevende – om zich duurzaam te ontwikkelen in presteren en leren. Dan lever je echt een bijdrage aan de lerende organisatie.

Dit boek put uit ervaringen van leidinggevendens, waaronder die van de auteur zelf. Er komen thema's aan bod die je in je dagelijkse praktijk tegenkomt, waaronder de spagaten van de leidinggevende, haasten en onthaasten, begeleiden van teams, jezelf kenbaar maken en praktisch reflecteren. Ook gaat het over botsen met het team zonder medeprobleemdrager te worden en over de relatie met eigen collega-leidinggevendens en management. *Echt coachend leidinggeven* biedt een schat aan leermomenten van leidinggevendens die je kunt benutten in je werk als coachend leidinggevende.

Marijke Lingsma is (mede)oprichter van drie businessschools en heeft meer dan dertig jaar ervaring in leidinggeven. Ze is bekend om haar bijdrage aan het coachvak en is (co)auteur van diverse boeken over (team- & agile)coaching, die altijd uitgaan van systeem- en progressiegericht werken. Ze is altijd mateloos nieuwsgierig naar de vraag waarom dingen niet lukken en hoe ze in stand worden gehouden.



[managementimpact.nl](http://managementimpact.nl)  
[coachlink.nl](http://coachlink.nl)