

Module 1.2 Individueel gericht leidinggeven.

Om goed leiding te kunnen geven zijn vier kernkwaliteiten nodig te weten:

1. Coachen, door Coach.
2. Inspireren, maakt een Leider.
3. Sturen, doet een manager.
4. Ingrijpen

Bij het coachen is het belangrijk goed te kunnen luisteren naar zowel non-verbale als verbale taal die een medewerker uit. Oprechte interesse in de ander is nodig. Er moet tijd genoeg voor vrijgemaakt in de agenda en het scheppen van ruimte voor de coachvraag van de medewerker is belangrijk. Het is bedoeld om leerprocessen te bevorderen en de medewerker zelf een volgende stap te laten zetten. Het is nadrukkelijk niet de bedoeling advies te geven of de oplossing aan te dragen.

Bij het inspireren gaat het over een visie ontwikkelen en deze uit dragen. Een visie geeft richting, verbinding en identiteit en gebaseerd op wat voor 'klanten', medewerkers en de organisatie/opdrachtgever relevant is. Het geeft concrete antwoorden op de vragen: waar komen we vandaan? Waar staan we nu? En waar gaan we naartoe? Het is de brug tussen het heden en de toekomst. Een visie wordt naast de inhoud inspirerend door de manier waarop deze wordt uitgedragen en wanneer het hoofd en hart raakt!

Bij sturen komt het aan op kaders scheppen, keuzes maken, impulsen geven, oplossingen aandragen, controleren etc.

Bij ingrijpen komt het aan op confronteren met een duidelijk onderbouwd standpunt. Er is van tevoren goed nagedacht over de confrontatie en is gebaseerd op feiten. Er wordt niet van het standpunt afgeweken. De consequenties en/of vervolg stappen worden duidelijk gemaakt en zijn zorgvuldig voorbereid. Het boek 'No-nonsense leidinggeven' van Nadia de Vries heeft mij veel gebracht in deze module.

Van deze vier kernkwaliteiten spreekt het **coachen** mij het meest aan en deze module ging vooral hierover. Omdat ik goed kan luisteren, aanvoel wanneer er meer speelt dan iemand op dat moment kwijt wil en oprecht geïnteresseerd ben in mensen haal ik er energie uit. Ik vind ik het leuk om in gesprek te gaan en mensen/medewerkers en collega's te helpen met hun coachvraag. Hier ligt ook tevens een persoonlijke valkuil namelijk de neiging tot het aandragen van de (eventuele) oplossing. Dit is nadrukkelijk niet de bedoeling van coachen. Ik probeer nu dan ook veel meer achterover te leunen en de medewerker de ruimte te geven om zelf met een vervolgstap te komen, ook al kost dit tijd. Ik krijg van medewerkers regelmatig terug dat ze weer verder kunnen en veel gehad hebben aan een gesprek (of gesprekken) met mij. Dat zie ik als een groot compliment en geeft voldoening.

Als een medewerker zich wil ontwikkelen op bepaalde competenties, is de organisatiecontext van groot belang. Sluiten de competenties die medewerker wil ontwikkelen aan bij onze

organisatie, of andersom: wil de organisatie competenties zien die niet aansluiten bij wat medewerker belangrijk vindt of wat hij kan?

Wanneer een medewerker bijvoorbeeld op de competentie 'samenwerking' gecoacht wil worden, past dit binnen de organisatiecontext van de PI Veenhuizen. Het is zelfs een noodzaak binnen het werk, je moet immers op elkaar vertrouwen, de veiligheid waarborgen en 'samen de klus klaren'/multidisciplinair werken om het doel van de ISD-maatregel zo ver als mogelijk te benaderen. (Re-integratie, een menswaardig bestaan voor en met de ISD-bewoner realiseren in de twee jaren die het traject duurt. Dit houdt in: een inkomen genereren, een geschikte woonvorm vinden, interventies volgen om van verslaving af te komen, een klinische plaatsing soms, leren omgaan met vrijheden etc.) Samenwerken is een bewezen zinvolle competentie om resultaat te bereiken.

Dan komt het volgende wat meeweegt voor de ontwikkeling van een competentie, namelijk de persoonlijkheidskenmerken van de medewerker. Sluiten deze aan bij de voor ogen hebbende ontwikkeling? Ook de professionele waarden van de medewerker zijn hierbij van invloed. Je voert dus een persoonlijk gesprek waarbij de koppeling gemaakt wordt met persoonlijke kwaliteiten en vermogens van deze medewerker. De eigen persoonlijkheid kan niet losgelaten worden, evenals de persoonlijke waarden van de medewerker. Het is de kern van de identiteit van ieder persoon. Het ontwikkelen van een competentie gaat daarmee niet alleen over kennis en gedrag, maar ook zeker over opvattingen, gevoelens, waarden etc. De relatie tussen personen beïnvloedt ook de competentie, zeker in het geval van samenwerken.

Het maakt dat de (een) competentie wordt vergeleken met een ijsberg (ijsbergmodel van McClelland, 1993), waarbij een gedeelte zichtbaar is en het grootste deel niet. Het gedeelte onder de waterlijn beïnvloedt het gedeelte boven de waterlijn in hoge mate. Het maakt dat het belangrijk is voor de ontwikkeling van een competentie (medewerker) om helder te krijgen wat er zich onder de waterlijn afspeelt. Bespreekbaar maken waarom medewerker bepaald gedrag heeft (of niet heeft) en nieuwsgierig zijn naar wat zich onder de waterlijn bevindt, om vervolgens de relatie hiertussen te leggen. Dit maakt de medewerker eigenaar van het waarom van zijn/haar gedrag en kan vervolgens zelf bepalen of hij/zij vindt dat hier actie nodig is. Het gaat hier over zelfreflectie en kan de medewerker helpen de competentie effectiever in te zetten op persoonlijk- en organisatieniveau. Ik heb veel geleerd uit het boek: Coachen op competentie-ontwikkeling van Lingsma & Scholten.

De Ijsberg vind ik een erg interessant gegeven en maakt me nog nieuwsgieriger naar wat iemand beweegt. Naast inzetten in een coaching-gesprek, 'popt' deze nu ook wel in andere gesprekken bij me op en vraag ik soms net wat verder door. Er ontstaan vaak leuke gesprekken door, waarbij je de ander beter leert kennen.

Ik merk dat de jongere generatie medewerkers open staan voor coaching en feedback ontvangen/geven. Zij vragen letterlijk om feedback en willen graag leren/ontwikkelen. De ervaren medewerkers (oudere generatie en al jaren in dienst) zijn niet bekend met feedback en vinden het vaak lastig om te ontvangen en om het op een goede manier te geven. Ze gaan niet makkelijk met een leidinggevende in gesprek.

De oorzaak daarvan ligt in het hiërarchische verleden van de organisatie. 'Je gaat niet naar een leidinggevende, je lost het binnenskamers (binnen het team) op.' Het gevoel van afgerekend worden op je functioneren (wat ook ter degen gebeurde in het verleden) leeft nog altijd.

Je praat daarom niet over problemen die spelen met je leidinggevende. Je praat ook niet over het functioneren van collega's, zelfs als deze het bloed onder je nagels vandaan halen of de veiligheid in gevaar brengen.

Het is (juist daarom) van belang om het vertrouwen te krijgen, betrouwbaar te zijn, een veilige omgeving te creëren, open te stellen en te laten merken dat fouten maken mag, wil men zich coach baar opstellen. Dat is moeizaam te bereiken bij een groep medewerkers die zijn 'opgevoed' met het gegeven dat leidinggevend per definitie niet te vertrouwen zijn. Onder de waterlijn komen is daardoor bij de ervaren medewerker ook niet makkelijk.

Ik ben content met het feit dat er steeds meer verjonging komt en oude patronen hopelijk gaan verdwijnen. Op basis van gelijkwaardigheid praten over wat iets met de ander doet (en soms ook wat dat met mij doet), zorgt voor begrip voor elkaar. Iemand zelf laten nadenken hoe een situatie anders aan te vliegen, zorgt voor een verbetering of verandering. Ik ben niet bang me kwetsbaar op te stellen in bepaalde situaties, ik zeg het soms ook als ik iets lastig vind. Het is helpend om medewerkers te tonen dat ook ik niet alles weet en soms onzekerheden heb. Het maakt mij als leidinggevende menselijk en het wordt makkelijker voor de medewerker om zichzelf open te stellen. Te vaak onzekerheden tonen maakt dat je als niet-daadkrachtig, zwak of on-capabel voor de functie wordt gezien. Ik probeer vooral de goede balans hierin te tonen.

Langzaamaan zie ik verandering ontstaan, met de nadruk op langzaam. Dit maakt helaas ook dat de jongere generatie het moeilijk vindt om zich voor langere tijd te binden aan een team. Zij hebben behoefte aan ontwikkeling en dat resulteert erin dat ze na een jaartje of twee om zich heen gaan kijken, omdat ze het wel hebben gezien. Er is in hun ogen geen vernieuwing en er verbetert weinig tot niets waardoor ze er voor kiezen te vertrekken. Ik heb nog niet ontdekt hoe we het proces kunnen versnellen, het is een bepaalde cultuur die nog altijd de overhand heeft en waar de jongere medewerker op vast loopt (of zich naar aanpast helaas).

In gesprek met een bewoner die erg hoog in zijn emotie zat, heb ik heel bewust een lange stilte laten vallen. Dit zorgde ervoor dat hij kalmeerde en weer kon nadenken over een oplossing van het probleem waarmee hij zat. Omdat ik op dat moment werd bijgestaan door een 3-tal medewerkers (bewoner zat in afzondering), merkte/voelde ik wel dat zij er wat ongemakkelijk van werden. In het gevangeniswezen zijn we vaak oplossingsgericht, kort en bondig richting gedetineerden. Ik begrijp daarom hun ongemak. Het laten vallen van stiltes is bij het onderdeel coachen aan bod gekomen en deze 'tool' heb ik daardoor ingezet. Al was het niet tijdens een coaching-gesprek het heeft wel gewerkt.

In deze module is het vooral gegaan over het coachen en de toetsing ging specifiek over de GROW-methode. Deze methode is onder andere terug te vinden in het boek 'Coachen met collega's van E. de Haan & Y. Burger.