



Buigen of barsten

Lodewijk is al tien jaar directeur van een not-for-profit instelling die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst neemt en van werk voorziet. De organisatie krijgt subsidies van verschillende instellingen. Met die fondsen heeft Lodewijk de organisatie flink kunnen uitbreiden. Er zijn nu middenmanagers en teamleiders, de medezeggenschap is georganiseerd en er is een staf bestaande uit een financiële man, een communicatiedeskundige en een secretaresse.

Lodewijk is een aimabele man met grote dromen. Hij ziet eruit als een grote knuffelbeer en gedraagt zich heel innemend. Maar vanbinnen is hij een vulkaan die op uitbarsten staat. En als hij uitbarst, berg je dan maar. Zelf vindt hij dat wel meevallen. Mensen moeten hem maar nemen zoals hij is.

Ineens lijkt alles mis te gaan. De medewerkers mopperen omdat ze allerlei taken moeten doen, die ze niet kunnen of willen uitvoeren. De leidinggevenden mopperen omdat zij vinden dat ze allerlei onnodige fratsen aan hun mensen moeten opleggen.

Tot overmaat van ramp trekken een paar opdrachtgevers zich terug, waardoor de subsidiestroom in gevaar komt. Er moeten ontslagen vallen. Lodewijk wil voorkomen dat er een negatieve sfeer in de organisatie komt. Hij vraagt jou als coach om een aantal trajecten te doen met de meest lastige personeelsleden. Doelstelling is: óf ze draaien bij, óf ze nemen ontslag. Daarmee wil hij een voorbeeld stellen voor de andere medewerkers. Tegelijkertijd wil hij laten zien dat hij hart voor zijn mensen heeft, door ze een coachingstraject aan te bieden. Dat noemt hij goed werkgeverschap.

Wat doe jij als coach?

*Deze casus is geschreven door Francine ten Hoedt en Philine Spruijt, experts in conflicten en dilemma's
www.coachingcarrousel.com*

Reactie 1: Ontwikkelingsfasen van leider en organisatie**Martine van den Bosch** – executive coach, www.martinevandenbosch.nl**Koen van der Drift** – bestuursadviseur, www.vanderdrift-management.nl

In tien jaar tijd heeft Lodewijk een organisatie in het sociale domein kunnen uitbouwen tot een middelgrote dienstverlener. Wat ons opvalt is, van buiten naar binnen:

- Een aantal opdrachtgevers trekt zich terug, waardoor er ontslagen zullen moeten vallen. Analyse van de oorzaken en in hoeverre deze binnen de invloedssfeer van de organisatie liggen, is van belang.
- Er heerst intern onvrede op taakniveau (medewerkers) en op procesniveau (leidinggeven-den). Het lijkt erop dat de wijze van werken van bovenaf wordt opgelegd.

Misschien past dat bij een pioniersorganisatie. Het zou kunnen dat de organisatie nu toe is aan een volgende ontwikkelingsfase op weg naar de volgende fase.

- Er lijkt een parallel te zijn tussen het persoonlijk functioneren van Lodewijk en het functioneren van de organisatie: een mooie buitenkant en een exploderende binnenkant. Ook de coachvraag die Lodewijk stelt ligt in het verlengde: met een mooie buitenkant (goed werkgeverschap) bedekken wat er werkelijk speelt (bijdraaien of vertrekken).

Als executive coach ga ik voor transparantie in de breedste zin van het woord; van binnen naar buiten:

- **Openheid:** eerst het vertrouwen winnen van Lodewijk, hem inspireren, mijn leiderschap tonen en hem uitnodigen zijn kwetsbare positie te verkennen en zijn patronen te analyseren. Een leider is immers minder effectief als hij zijn eigen overdrachtspatronen niet kent. Zodoende zelfreflectie ontwikkelen en behouden, met effect op het functioneren van de organisatie.
- **Medeverantwoordelijkheid:** met Lodewijk onderzoeken hoe medewerkers te inspireren tot medeverantwoordelijkheid en mee te nemen op de weg naar het doel, opdat zij weten waarom ze dingen doen of, mooier nog, kunnen kiezen wat bij hen past en dit met plezier doen. Nodig is een gezamenlijk missie/visie/strategie-traject van Lodewijk en de middenmanagers.
- **Leiderschap:** vanuit openheid, medeverantwoordelijkheid en het tonen van leiderschap van eenieder, kunnen mensen eigen keuzes maken. Wie zich medeverantwoordelijk voelt voor doelen en werkwijze van de organisatie, zet zijn schouders eronder. Is dat niet het geval, dan kan men ook een andere werkomgeving zoeken.

Reactie 2: Invloed en inspiratie?**Tibor Olgers** – businesscoach voor drukke leiders, www.tibor.nl

In de praktijk zou ik Lodewijk vragen stellen over die grote dromen van hem.

Hij heeft een non-profitorganisatie opgericht. Hij heeft dus geen winst-oogmerk. Wat drijft hem dan wel?

Ik denk dat als ik door zou blijven vragen hij zich snel weer zou herinneren waarom hij tien jaar geleden is begonnen:

- mensen helpen weer een onderdeel van de maatschappij te worden met een simpel doel
- meer invloed *op* hun leven en meer vrijheid *in* hun leven.

Hijzelf ervaart op dit moment het tegenovergestelde van invloed en vrijheid. Hij verliest de controle en staat met zijn rug tegen de muur. Daardoor begint de lava te koken.

Zolang Lodewijk gelooft dat het probleem van 'zijn' lava bij zijn medewerkers ligt, ben ik niet zijn coach. Ik zal als coach dus alleen maar het traject aangaan als Lodewijk inziet dat alles begint bij hem. Dat hij zich weer herinnert dat het hem niet te doen is om macht en gezag, maar om invloed en inspiratie.

Zodra hij dat voelt, kan hij al die lava omzetten in prachtige, krachtige energie om die dromen waar te maken. Voor zichzelf, voor zijn medewerkers, voor de mensen die zijn organisatie zo fantastisch helpt. De technieken en modellen om positief te beïnvloeden en te inspireren, zijn daarna secundair en spreken voor zich.

Eerst het inzicht. Dan de techniek. Eerst de voldoening. Dan de prestaties.

Reactie 3: Verborgen agenda

Philine Spruijt – coach, auteur, www.pstc.nl

Interessante man, die Lodewijk. Aan de ene kant leidt hij met passie en gedrevenheid een instelling die probeert mensen met afstand tot de arbeidsmarkt te helpen. En wat knap dat hij de organisatie zo groot heeft kunnen maken als zij nu is. Wat moet die man over een hoop kwaliteiten beschikken.

Aan de andere kant: hij lijkt niet veel aan zelfreflectie te doen, hij lijkt ook weinig flexibel, terwijl hij wel flexibiliteit van zijn medewerkers vraagt. En hij lijkt niet veel oog of belangstelling te hebben voor het wel en wee van de medewerkers in zijn organisatie. En dan gedraagt hij zich niet al te professioneel.

Het doel van het coachen van deze 'lastige' personeelsleden zou dus zijn: buigen of barsten. Met als onderliggend doel: een voorbeeld stellen aan andere medewerkers in de organisatie. Voor mij is coaching iemand ondersteunen in zijn persoonlijke en professionele ontwikkeling aan de hand van een coachvraag. Met een gespecificeerd doel. Dat wordt natuurlijk wel met de opdrachtgever gecheckt of in samenspraak met coachee en opdrachtgever geformuleerd. Ik heb het gevoel dat Lodewijk daar iets anders over denkt. Wil hij de coach gebruiken om het vuile werk op te knappen? Aannames die ik natuurlijk eerst even ga controleren.

Deze situatie doet wel een beroep op mijn 'reddingsdrang'. De medewerkers lijken geen kant op te kunnen. Dat zou een (discutabele) reden kunnen zijn om ja te zeggen tegen deze coachingsopdracht.

Als mijn vermoeden klopt dat Lodewijk de coach wil gebruiken om het vuile werk op te knappen, dan zal ik bedanken voor deze opdracht. Wellicht dat hij zelf geïnteresseerd is in een coachingstraject? ■