



## Baggeren door de prut

Na een functioneringsgesprek met haar manager kiest een teamhoofd (45) voor een coachingstraject bij Louwe van der Wal van het bureau Inextern. De vrouw voelt zich erg onzeker en twijfelt over haar manier van leidinggeven. Hoe krijgt ze haar passieve collega's weer in beweging?

Elke dag aarzelt deze leidinggevende over de juiste aanpak bij het productiebedrijf waar ze werkt. Hierdoor is ze niet besluitvaardig en het vele piekeren maakt haar moe, vertelt coach Louwe van der Wal. De werkdruk is hoog in het bedrijf, maar veel medewerkers zijn passief en doen niets om hun werk te verbeteren. Af en toe heeft ze het gevoel dat ze aan een dood paard trekt. 'Of baggert door de prut', zoals Van der Wal het omschrijft. De vrouw vraagt zich af wat in deze situatie de meest effectieve manier van leidinggeven is.

De coach laat haar eerst inzicht krijgen in haar eigen stijl. Ze realiseert zich dat ze een helpende stijl heeft: ze probeert altijd zelf problemen op te lossen. Hierdoor laten anderen haar graag de lastige klussen opknappen waardoor ze zich soms gebruikt voelt. De leidinggevende beseft dat ze meer 'situationele lenigheid' moet ontwikkelen. Door af en toe van stijl te switchen, van helpend naar faciliterend of directief, stimuleert ze ander en meer gewenst gedrag van haar medewerkers.

### Afdrijven

Daarnaast wil ze beter communiceren. Dat kan door te begrijpen door welke waarden zij zelf en haar collega's worden gedreven. Collega's die heel praktisch en resultaatgericht zijn, houden niet voor niets van praktische en resultaatgerichte gesprekken. De communicatie wordt een stuk effectiever door met de waarden van col-



lega's rekening te houden, meent Van der Wal. Druist dat niet in tegen de wetten van authentiek leiderschap? 'Natuurlijk moet je niet te ver afdrijven van je natuurlijke stijl, want dan voel je je er zelf niet lekker bij en ben je inderdaad niet meer authentiek zoals dat heet. Maar als je last hebt van je eigen manier van leidinggeven, moet je wel een beetje kunnen switchen.'

### Muur

De vrouw maakt vorderingen, maar in haar eentje zal ze nooit voor de noodzakelijke culturomslag zorgen die dit bedrijf nodig heeft. Dat realiseert haar werkgever zich ook. Daarom coacht Van der Wal sinds kort alle leidinggevendenden. Hij laat zijn *coaches* niet te lang theoretiseren. 'Ik geloof erg in de filosofie dat mensen leren door ervaring. Bij problemen moet je niet om de muur heen, maar tegen de muur op. Een andere baan zoeken is voor deze vrouw niet zinvol, want in haar vorige werk stuitte ze op dezelfde problemen.' Hij geeft haar veel opdrachten mee, zoals confronterende gesprekken voeren met lastige collega's. Tijdens de coachingssessie bereidt ze zich met behulp van videotraining alvast voor op de confrontatie. Van der Wal laat haar ook een lijstje maken van 'energiegevers' en 'energievreter'. Ze beseft dat ze de laatste tijd te veel bezig was met het maken van beleid en aan haar bureau zat gekluisterd, terwijl ze juist energie krijgt als ze de praktijk in gaat en haar medewerkers in de fabriek spreekt. Want dan weet ze weer wat haar werk de moeite waard maakt.



De leidinggevende beseft dat ze meer **'situationele lenigheid'** moet ontwikkelen . . . .