

Patatsnijder

Patatsnijders zijn erg populaire hulpmiddelen voor managers. Het zijn modellen van twee variabelen met elk twee mogelijkheden. Kruis die in een tabel en je krijgt vier smaken.

Een patatsnijder is een drieste vereenvoudiging van een ingewikkeld fenomeen, maar het hulpmiddel geeft de manager overzicht in een complexe wereld. Bijvoorbeeld de zeer gewilde patatsnijder van Hersey en Blanchard over situationeel leidinggeven. Geef je medewerkers veel of weinig sturing? Bied je ze veel of weinig ondersteuning? Dit resulteert in vier leiderschapsstijlen. Passend bij een toenemende mate van taakvolwassenheid zijn dat instructie, begeleiding, coaching en delegatie. Het idee is dat de leidinggevende zijn stijl toesnijdt op wat een medewerker nodig heeft. Leg ik ze de keuze voor, dan willen de meeste managers het liefst coachend leidinggeven. Op organisatieniveau is het niet anders. Kijk er de personeelsadvertenties maar op na. Wanneer zie je nu "Directieve leidinggevende gezocht"? Managers met een coachende stijl zijn juist veelgevraagd.

Misschien komt die voorkeur voor coachend leidinggeven vanuit een diep inzicht in de kwaliteiten van medewerkers. In dat geval zitten organisaties vol capabele, wat onzekere mensen. Die hebben weinig directe sturing nodig, maar kunnen ondersteuning, stimulering en overleg goed gebruiken. Maar het zou ook een sociaal-maatschappelijk ingegeven keuze kunnen zijn. Want ondersteunen, stimuleren en overleggen past heel goed bij onze diepgewortelde poldercultuur van samen zoeken naar de grootste gemene deler of het kleinste gemene veelvoud. Niet opleggen, voorschrijven of confronteren, maar faciliteren en laten ontdekken is dan een logische keuze. Instructies geven is zo bazig. Begeleiden is vlees noch vis. Delegeren is eng, want wat heb je dan als leidinggevende nog te vertellen? Coachend leidinggeven kan prima als je alleen maar met kundige, wat zoekend ingestelde medewerkers te maken hebt. Maar niet als ze een dwarsdoorsnede zijn van ervaring, kunde en motivatie. Dan leidt louter coachend leidinggeven tot ongelukken.

Neem het thema-van-dienst: duurzame inzetbaarheid. Medewerkers moeten aangeven wat zij nodig hebben om op langere termijn met plezier te kunnen werken. De organisatie moet daar voorwaarden en mogelijkheden voor bieden. Ik zie in dat verband twee groepen die het risico lopen onder de radar van een bij voorkeur coachende leidinggevende te blijven. Enerzijds de medewerkers die (nog) onvoldoende overzicht hebben in tijd en ruimte om zich bij duurzame inzetbaarheid iets voor te stellen of daar woorden aan te geven. Die hebben niet veel aan een goedbedoelde, coachende stijl met vragen als "wat betekent dat voor jou?" en "wat vind je er zelf van?". Zij hebben meer aan concrete voorbeelden, mogelijkheden en resultaatafspraken. En anderzijds de medewerkers die zich zo goed redden, dat niemand meer naar ze omkijkt. Die hebben in feite en vast onbedoeld alle verantwoordelijkheid voor hun duurzame inzetbaarheid cadeau gekregen. Deze mensen hebben meer aan een leidinggevende die vraagt: "Wat wil je dat ik voor jou doe?"

Bij voorkeur is een manager in alle leidinggevende stijlen thuis. Lijkt me ook een belangrijke randvoorwaarde voor zijn eigen duurzame inzetbaarheid. «

Gert van der Kolk | venoot OIO (bureau voor Organisaties in Ontwikkeling), traint, adviseert en schrijft over samenwerkingsvragen.

