

Grenzen verleggen in leidinggeven

Van orders naar overleg



Coachend leiderschap zou je hier misschien niet verwachten. Toch heeft het succes bij de Koninklijke Marechaussee (KMAR), mede dankzij de training die John van Mourik en Bureau Zuidema samen ontwikkelden.

Als je het Schengengebied via luchthaven Schiphol verlaat, krijg je onvermijdelijk met ze te maken bij de paspoortcontrole. En let even op: deze medewerkers van de KMAR hebben hun norse blik verruild voor een vriendelijke glimlach. Organisatieverandering en de training 'Coachend leiderschap' liggen daaraan ten grondslag. Eén illusie moet wel de wereld uit worden geholpen; coachend leiderschap werkt hier niet altijd. John: "Als je op zondagmiddag

als pelotonscommandant van een ME-eenheid bij de Arena staat tijdens Ajax-Feyenoord, is er geen tijd voor uitvoerig overleg." Toch is coachend leiderschap inmiddels in alle lagen van de brigade doorgedrongen. John van Mourik is trots, want steeds meer collega's geloven in deze vorm van leiderschap. "Ik volgde de training 'Coachend leiderschap' bij Bureau Zuidema en realiseerde me dat dit ook heel interessant zou kunnen zijn voor mijn collega's. Ik had een training ►



Functie Hoofd Bedrijfsbureau
Bedrijf Koninklijke Marechaussee, brigade grensbewaking Schiphol

‘Coachend leiderschap is in alle lagen van de brigade doorgedrongen’



‘Mensen in een militaire organisatie zijn gewend om orders te geven’

in gedachte waarbij de casuïstiek is afgestemd op onze organisatie, zodat er situaties worden nagebootst die zich ook daadwerkelijk binnen de KMAR afspelen. Samen met Bureau Zuidema konden wij dit realiseren.”

Acceptatieproces

“We hebben een vaste trainer die inmiddels de taal van KMAR spreekt. Daardoor wordt zij door de groep beter geaccepteerd. Dat acceptatieproces kostte tijd; in het begin waren sommige collega’s sceptisch. Die hadden zoiets: ‘waarom moeten wij ons door een buitenstaander laten vertellen hoe wij met ons personeel om moeten gaan?’ Bovendien zijn mensen in een militaire organisatie van nature gewend om orders te geven en uit te voeren. Leidinggevend zien nu dat het zijn vruchten afwerpt

‘Ik wilde situaties nabootsen die zich daadwerkelijk afspelen binnen ons werk’

als je niet alleen orders geeft, maar mensen juist coacht en zelf initiatief laat nemen. Ze zijn dan in staat om te groeien en zichzelf te ontwikkelen en bekleden uiteindelijk ook andere posities binnen de organisatie.”

Confronteren

Met één training ‘Coachend leiderschap’ ben je er nog niet, realiseerde John zich. “Tijdens de training zagen we een opvallende overeenkomst tussen leidinggevendenden: velen hadden moeite om te confronteren; zeggen waar het op staat als iemand iets verkeerd heeft gedaan bijvoorbeeld. Daarom werd er een vervolgtraining ontwikkeld samen met Zuidema waarin casussen aan bod komen die leidinggevendenden aansporen om een collega concreet te vertellen wat hij niet goed heeft gedaan.”



Servicegericht

Tijden zijn veranderd en daarmee ook de complete organisatie van KMAR. John: “Toen ik twintig jaar geleden bij de KMAR begon, bestond ons werk uit het uitvoeren van grenscontroles. Tegenwoordig zijn wij veel servicegerichter, we werken nauwer samen met onder andere de luchthaven, de KLM en de douane. En passagiers benaderen wij klantvriendelijker. Sinds de grenscontroles binnen Europa zijn vervallen, moeten wij de buitengrenzen van het Schengengebied samen met de andere landen beveiligen. Al dat soort zaken vraagt om een nieuwe benadering van leiderschap.”

Bewezen succes!

Wie had twintig jaar geleden kunnen bedenken dat een medewerker zijn leidinggevende tijdens een functioneringsgesprek mocht vertellen wat hij van hem of haar vindt? Vandaag de dag kan het. John: “Wij doen zelfs met de medewerkers, én met medewerking van de leidinggevende een 360 graden feedback onderzoek over het functioneren van hun leidinggevende. Door een band van wederzijds vertrouwen en respect op te bouwen, gaat dat heel goed. Daarnaast komen er ook steeds meer vragen van andere brigades die willen weten ‘hoe wij dat nou geregeld hebben in samenwerking met Bureau Zuidema’. Coachend leiderschap werkt, dat is inmiddels wel bewezen.” ■