

Instrumenten kunnen een houvast bieden bij het handelen van een coach. Een tool is als een hamer: je kunt er een spijker mee in een stuk hout slaan, maar je kunt er ook iemand zijn hersens mee inslaan. Technieken zijn dus niet zonder risico's.

"Als je alleen maar een hamer hebt, zie je overal spijkers." Inzet van techniek vergt zorgvuldig gebruik in een specifieke situatie. Coaching als ambacht verder ontwikkelen betekent: tools situationeel verantwoord inzetten. Dat is een kunst apart.

*Fer van den Boomen
Marcel Hoornhout
Rinus Merries*

UIT DE GEREEDSCHAPSKIST VAN DE COACH

MEERVOUDIG ADVISEREN

Een medewerkster van een grote financiële dienstverlener gebruikt een coachingstraject om een volgende carrièrestap te zetten. In het bijzonder wil ze haar functioneren als leidinggevende in haar team verbeteren.

Aanleiding

In de tweede bijeenkomst wil ze aandacht besteden aan het stimuleren van de onderlinge samenwerking binnen het team. Het bestaat uit drie mensen van 'content', twee mensen van 'sales' en zichzelf als leidinggevende. De doelstelling van het team wordt door de teamleden gedragen, en ieder neemt daar verantwoordelijkheid voor, maar de samenwerking verloopt volgens haar verre van soepel. Ze ervaart weinig onderling respect en een weinig open manier van communiceren. Wellicht hangt dat ook samen met de fusie, die bovendien nog doorwerkt doordat een aantal mensen in de toekomst mogelijk overbodig zal worden. Ze zou de proceskant van het team wel willen stimuleren, maar heeft geen enkel idee hoe. Heeft de coach misschien een tip?

Houvast

Als coach word je wel vaker om advies gevraagd. Hoe daar mee om te gaan? Je kunt zonder meer aan het verzoek voldoen, maar hoe bewaak je dat de klant wat leert van het advies? Je kunt de vraag omzeilen, met een variant op het bekende 'wat dacht u er zelf van?', maar dan wordt de spanning dat ze geen oplossing heeft

alleen maar groter. Ze laat niet voor niets weten dat ze geen idee heeft wat te doen. Meervoudig adviseren kan dan helpen om die spanning op een andere manier te reduceren. Uitgangspunt blijft het vertrouwen van de klant te stimuleren om zélf een oplossing te vinden. Belangrijk is om te laten merken dat er vele manieren zijn om tegen het knelpunt aan te kijken. Begin met het geven van een advies én neem zo scherp mogelijk waar hoe de klant je advies waardeert. Past je advies niet, dan kun je de klant voorhouden: "Je hebt blijkbaar al wel een indruk aan welke voorwaarden een advies wel en niet moet voldoen." Past het advies wél, reageer dan met: "Aha, dat was een gelukkige inval, je lijkt er wat aan te hebben, maar wacht even, ik heb nog een tweede mogelijkheid voor je...", en dan volgt een advies van iets andere aard. Ga op dezelfde manier door. Ga net zo lang door tot de klant 'mee gaat denken'. Het vertrouwen in het zelf vinden van een oplossing is dan wat gegroeid. Vraag ook eens: "Heb je inmiddels voor jezelf ook al een advies?" Of hou het adviseren vol tot de klant zich ongemakkelijk begint te voelen met de vele adviezen. Dan heeft ze een keuzeprobleem en dat is weer wat anders dan geen idee hebben.

VAN HAMER TOT HOUVAST

Toepassing

Stel, deze coach doet de klant de suggestie het er rechtstreeks met haar team over te hebben. Zij kan haar moeite met het reilen en zeilen van het team direct bespreekbaar maken met het team. De klant lijkt tevreden: voor haar is dat een bruikbare tip. Als ze tevreden is, is dat een signaal om nog een advies te geven: ze kan ook aan het team voorstellen om 'team-building' eens op de agenda te zetten. Dan wordt het meer een gezamenlijke verantwoordelijkheid om er iets aan te doen. Lijkt dat ook een werkbaar idee? Dan komt de coach met een volgende optie: ze kan haar energie ook meer op haar andere taken richten, en zorgen dat ze zelf goed presteert. Dan heeft ze minder last van het team en vergroot ze haar eigen kansen bij de reorganisatie. Nu lijkt er enige mate van ongemak bij de klant op te treden. Dat is dan het signaal om te stoppen. De coach vraagt dan: "Geef je zelf nu eens een advies." Ze zegt: "Ik zie er wel wat in om die paar mensen in het team waar ik het meeste last van heb maar eens direct aan te spreken op hun oncollegiale gedrag. Dank je, ik kan wel weer even verder."

Risico

Meervoudig adviseren zet de coachingsrelatie enigszins onder druk. De coach doet immers niet precies waar de klant om vraagt. Het 'werkt' ook alleen als je niet van tevoren uitlegt wat je als coach doet. Achteraf daar wat over zeggen kan wel, om zeker te stellen dat de relatie niet onder deze aanpak heeft geleden en eventueel van het optreden van de coach te kunnen leren. Als de relatie het kan hebben, zijn vele variaties mogelijk. Zoals een duidelijk onzinnig advies geven, of een advies geven dat innerlijk tegenstrijdig is. Ons advies: gebruik meervoudig adviseren om de zelfsturing van de klant te stimuleren.



3^e JaarCongres Coaching

Dinsdag 18 april 2006

Congrescentrum Zonheuvel te Doorn

Thema:

**Werkbeleving, Motivatie en Performance
Aanpassing of authenticiteit?**

Sprekers o.a.

Prof. Willem Mastebroek,
hoogleraar Organisatiecultuur en Communicatie
Salem Samhoud,
directeur van &Samhoud
Edwin van Gerwen,
hoofd Personeel & Organisatie Albert Heijn
Sari van Poelje,
directeur development and learning bij ASML

**Uitgebreid programma met workshops
& informatiemarkt**

www.coachingcongres.nl