

Van hamer tot houvast

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. 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

DE LEGE STOEL

Een ervaren docente in een onderwijsinstelling omschrijft zichzelf bij de kennismaking als een echte professional; iemand voor wie de klant centraal staat, die zich inzet voor de kwaliteit van het onderwijs en die voortdurend op zoek is om de dienstverlening verder te ontwikkelen. Het werk valt haar echter steeds zwaarder. Bovendien heeft ze grote moeite met het management dat zich in haar ogen teveel richt op zaken waar het volgens haar in het onderwijs helemaal niet om moet gaan: absurde rendementseisen, bovenmatige controle en machtspolitieke spelletjes. Met coaching onderzoekt zij hoe ze in het onderwijs kan functioneren zonder teveel last te hebben van het management.

Aanleiding

In de tweede bijeenkomst vertelt de docente uitvoerig over hoeveel inspanning ze zich in de afgelopen jaren getroost heeft om de opleiding te ontwikkelen. Voortdurend is ze op zoek naar verbeteringen en met een grote inzet streeft ze ernaar de uitvoering zo optimaal mogelijk te laten verlopen. Maar nu heeft ze zich verontwaardigd teruggetrokken uit een sollicitatieprocedure voor de functie van teamleider. Heftige emoties en sterke beeldvorming steken de kop op. Als toegewijde professional voelt zij zich verbitterd en gefrustreerd. Zij ervaart een totaal gebrek aan waardering voor haar bijdrage. Ze vindt dat zij die functie zonder meer zou moeten krijgen, en verwijt het management teveel bezig te zijn met poen, 'power' en prestige. De coach vraagt zich af

hoe daarmee op productieve manier om te gaan. Er lijkt sprake te zijn van een conflict-situatie tussen deze klant en het management. Dat levert wel vaak een impuls op om iets te doen, maar ook van een beperkende blik op mogelijkheden om te handelen. Zou de klant er mee gebaat zijn de eigen manoeuvreerruimte wat te vergroten? En zo ja, op welke wijze kan de coach deze klant daar dan toe uitnodigen?

Houvast

Een mogelijkheid zou kunnen zijn dat de coach kiest de andere partij virtueel in het gesprek aanwezig te laten zijn. Dat kan heel letterlijk door een lege stoel erbij te zetten, en de klant te vragen om te verwoorden hoe die partij de situatie ziet. De bedoelingen van de ander komen dan ook in beeld, en daarmee de mogelijke

VAN HAMER TOT HOUVAST

interpretaties bij de klant over de intenties van die ander. De uitnodiging aan de klant kan de vorm hebben van een reflectieve vraag, in de trant van: "Wanneer ik je directeur op die lege stoel zou vragen wat hier aan de hand is, wat denk jij dat hij zal zeggen?" De werking ervan is dat er weer wat meer relativering komt van de eigen interpretatie over de bedoelingen van de directeur. Hierdoor komt er meer ruimte om ook naar het geheel te kijken.

Toepassing

Klant: "Wat ik denk dat mijn directeur zou zeggen? Hmm, lastig hoor. Ik denk dat hij zich zou verschuilen achter het gegeven dat de procedure nu eenmaal gevolgd moet worden."

Coach: "En wat maakt dat hij zich zou moeten verschuilen? Ik bedoel: wat is de moeite van het management met jou op die post?"

Klant: "Ja, ik ben natuurlijk wel een kritische tante, altijd geweest, ook. Misschien willen ze dat niet. Haha. Of niet meer..."

Coach: "Want, wat...?"

Klant (onderbreekt): "Weet je, ik realiseer me ineens dat hij me waarschijnlijk ziet als eentje van de oude garde. En dat klopt ook wel; ik zit er inmiddels al twintig jaar. Ik vond dat ik al die tijd eigenlijk bij de voorhoede hoorde, bij de onderwijsvernieuwers. Maar dat ben ik in zijn ogen vast en zeker niet. Da's wel een confronterend inzicht." ...

Risico

Het voordeel van deze 'lege stoel'-aanpak is dat de context van het vraagstuk van de klant meer concreet in het gesprek aan de orde komt, maar... het komt hier sterk aan op vorm en timing. De klant kan de uitnodiging de derde partij meer actief in het gesprek te betrekken ook ervaren als een impliciete terechtwijzing; dat de klant meer rekening met die ander zou moeten houden. De 'lege stoel'-vraag is dan ook alleen mogelijk als de relatie met de klant dat kan hebben. De klant moet wel het gevoel houden zich begrepen te weten, en de vraag beleven als een uitnodiging tot gezamenlijk onderzoek van de belangen die er spelen. Ons advies is om de vraag alleen dan te gebruiken als de klant in zijn lichaamstaal laat merken de ander al bijna fysiek aanwezig te stellen.



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 Mastenbroek,
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