

## Uit de gereedschapskist van de coach

# ZORGVULDIG CONFRONTEREN

VAN HAMER TOT HOUVAST

Een ondernemende verkoper doorloopt een coachings-traject van acht bijeenkomsten. Aanleiding is dat hij beter moet leren samenwerken in zijn team en zich beter aan afspraken moet houden, onder andere met zijn leidinggevende. De verkoper staat ambivalent tegenover deze 'opdracht', maar realiseert zich ook dat er iets moet gebeuren. Hij is het niet eens met de manier waarop zijn teamgenoten het verkoopproces aanpakken, en wil zijn 'hot prospects' op zijn eigen manier kunnen binnenhalen. Zijn leidinggevende is het daar niet mee eens. Die ziet deze verkoper als 'al te vrij' en vindt dat die 'terug zijn hok in' moet. En anders moet hij maar vertrekken.

### Aanleiding

De klant bespreekt in de tweede coachingsbijeenkomst het volgende dilemma: als hij komende week - buiten medeweten van zijn leidinggevende om - een bepaalde klus binnenhaalt riskeert hij onmiddellijk ontslag. Maar via de officiële kanalen verwacht hij niet dat het hem lukt - met als gevolg ...ontslag op termijn ('targets' niet gehaald). Een aardige patstelling. De derde bijeenkomst komt de klant stralend binnen: hij heeft de opdracht binnen! Op zijn eigen wijze, dat wel. En... de baas weet het nog niet. Hij heeft het achter diens rug om geregeld.

De coach vraagt wat voor reactie hij verwacht. "O, die zal wel blij zijn met de omzet in deze tijden van crisis!," zegt de klant luchtig. De coach schrikt: ziet de klant de mogelijk felle reactie van zijn baas over het hoofd? Hoe de klant daarmee confronteren?

### Houvast

Confronteren start bij de coach. Daarmee geeft de coach ongevraagd commentaar op het verhaal van de klant. Bijvoorbeeld als hij een discrepantie opmerkt tussen wat een klant zelf wil en de eisen vanuit de organisatie, tussen wat de klant zegt en feitelijk doet, of tussen wat de klant over het hoofd lijkt te zien, terwijl dat voor de coach wel relevant lijkt.

Niet alleen ligt het initiatief voor een confrontatie bij de coach, ook wordt die gegeven vanuit een tegen-positie. Een coach confronteert met een bedoeling: hij stelt aan de orde waarvan hij denkt dat het voor de klant nuttig is om daar aandacht aan te besteden. Maar de klant ziet die (nog) niet, of wil die niet zien. Confronteren is een reactie op een opvatting van de klant over zichzelf en zijn wereld die ingrijpend verschilt van die van de coach. In die zin is er sprake van 'een zekere hardhandigheid' (Lang & van der Molen, 2003, 180).



Een confrontatie kan betrekking hebben op verschillende aspecten (Schultz von Thun). Confronterend ten aanzien van wat de klant zegt (de inhoud), op de zelfexpressie (wat de klant verbaal paralinguïstisch of nonverbaal laat zien van zichzelf), of op het appèl van de klant (wat hij impliciet of expliciet van de coach wil). Zo'n confrontatie heeft consequenties voor de samenwerkingsrelatie coach/klant.

Welke consequenties dat zijn hangt af van de manier waarop de coach confronteert. Confronteren kan volgens Bacon & Spear (2003, p.205) verschillende vormen aannemen. Een milde wijze van confronteren laat de nodige ruimte aan eigen ervaringen en betekenisgeving van de klant zelf. De coach stelt dan andere mogelijkheden aan de orde dan de klant tot op dat moment heeft laten zien ('zou het ook anders kunnen zijn?'). Steviger confronteren zal meer defensieve reacties oproepen bij de klant: de relatie tussen coach en klant komt dan sterker onder druk te staan ('ik zie het heel anders'). Bij keihard confronteren ('je lijkt wel gek!') wordt de druk op de klant om zich naar de betekenisgeving van de coach te richten nog groter. Dat vraagt veerkracht in de relatie. Meestal is het daarom verstandig te beginnen met een milde confrontatie, en pas als die niet lijkt te werken met grover geschut verder te gaan.

Om het risico van storingen in de samenwerkingsrelatie te beperken kan de coach zijn intentie expliciet maken, zoals - mild - zijn zorg melden ('ik geloof dat je iets over het hoofd ziet'), of - wat sterker - zijn eigen mening geven ('volgens mij graaf je zo je

eigen graf'). De coach is dan zo transparant mogelijk en de kans op 'ruis' kleiner.

Een zo transparant mogelijke samenvoeging van de aspecten van Schultz von Thun met de overwegingen van Bacon & Spear levert het fijnmazige overzicht van confronteren op (Figuur 1).

#### Toepassing

De coach overweegt het volgende:

- de situatie is - gezien de dreiging van ontslag - ernstig, maar de klant lijkt dat ten onrechte te bagatelliseren;
- er is op dit moment sprake van een mogelijkheid - of misschien zelfs van een noodzaak - om de klant het gevaar van zijn handelen in de coachingssituatie te laten voelen;
- de klant heeft laten merken stevig in zijn schoenen te staan, en ook is het contact met de klant goed.

Hij besluit het risico te nemen, en gaat eerst in op de expressiekant van de klant. "Glimoogjes staan je leuk, maar ik vraag me af hoe je baas zal reageren?". Dat lijkt geen enkele indruk te maken. Een steviger confrontatie evenmin. De coach kiest tenslotte voor de keiharde variant: "Volgens mij sla je hier de plank faliekant mis. Ben je stekeblind voor de gevolgen? Man, je vliegt eruit! Als ik jou was zou ik als de weerga excuses maken - als het al niet te laat is!" Alle pogingen tot confronteren glijden langs de klant af: "Ach, maak je niet zo druk, het zal allemaal wel meevallen..." De coach laat zijn bezorgdheid uiteindelijk nog eens op de volgende manier merken: "Ik hoop dat je gelijk krijgt. Maar vertelde je





vorige keer niet dat je vrouw altijd over je zegt dat je misschien wel gelijk hebt, maar het lang niet altijd krijgt? Mocht het dus toch anders uitpakken dan je verwacht, wat zou je dan van deze gebeurtenis kunnen leren?"

#### Risico's

Bij een confrontatie verschuift de aandacht naar de waarneming van de coach. Alsof de coach het 'beter weet'. Toenemende afhankelijkheid van de expertise (kennis

en ervaring) van de coach ligt op de loer, terwijl juist ontwikkeling van zelfsturing in coaching een belangrijke waarde vertegenwoordigt.

#### Meer lezen?

*Bacon, T. & K. Spear (2003) Adaptive Coaching.*

*Consulting Psychologists Press*

*Lang, G. & H.T. van der Molen (2003). Psychologische gespreksvoering. Nelissen*

*Schultz von Thun, F. (1982). Hoe bedoelt u?*

*Wolters-Noordhoff*

CONFRONTEREN	OP DE INHOUD	OP DE ZELF-EXPRESSIE	OP HET APPÈL
<b>MILD</b> VRAAGSTELLEND, SAMEN EXPLOREREND	'Zal je baas alleen blij zijn met de omzet of is er nog meer?'	'Vorige keer leek je er minder luchtig over te denken; wat is er veranderd?'	'Je ogen glinsteren. Wil je complimenten of heb je nog zorgen die je vandaag aan de orde wil stellen?'
<b>STEVIG</b> DISCUSSIE UITLOKKEND, GELIJKWAARDIGE UITDAGENDE UITWISSELING VAN VERSCHIL VAN STANDPUNTEN	'Ik kijk hier anders tegenaan : in de relatie met je baas richt je schade aan. Het lijkt mij nog een klus om ervoor te zorgen dat je niet ontslagen wordt.'	'Ik zou 'm in jouw positie nu flink knijpen. Jij doet of het wel los zal lopen. Zie jij de ernst van de situatie niet in of ben ik te pessimistisch?'	'Mag ik je een kritischer scenario laten horen? Wat als je nou de wind van voren krijgt of erger: dat je kan vertrekken?'
<b>(KEI-)HARD</b> FLINK DE WAARHEID ZEGGEN, COACH ALS TEGENSTANDER BOVEN-POSITIE	'Je maakt een tactische blunder. Je hebt hem toch gewoon een kunstje geflikt? Dit gaat helemaal niet primair om de omzet. Maak je borst maar nat!	'Glimoogjes staan je leuk, maar je slaat hier de plank mis. Ben je nou stekeblind voor de gevolgen? Als ik jou was zou ik als de weerga excuses maken!	'Hoop je dat ik trots op je ben...? Nou, vergeet het! Volgens mij heb je er meer aan als ik je voor '€¥»?!' uitmaak. Ik voorspel dat jij je boeltje kan gaan pakken!'

Figuur 1 Overzicht van confronteren (Schultz von Thun, Bacon & Spear)