

Fer van den Boomen
Marcel Hoonhout
Rinus Merkies

Uit de gereedschapskist van de coach

'LEERSTAND' CREËREN

VAN HAMER TOT HOUVAST

Jaap, een zelfstandig ondernemer, klopt aan bij een coach. Hij produceert meubels die hij verkoopt in een eigen meubelzaak en heeft 20 medewerkers in dienst. Er is hevige concurrentie in deze markt, die krimpt door de kredietcrisis. Aanleiding van het traject was de vraag van Jaap: hoe kan ik ordelijker werken, zodat ik meer tijd voor mijn medewerkers en mijzelf kan creëren en vooral ook innovatie kan stimuleren. "Het water stijgt mij te vaak tot de lippen" verzucht Jaap, "en rustpunten in deze hectiek zouden mij enorm kunnen helpen." De coach spreekt met Jaap een traject van acht bijeenkomsten af en overlegt met Jaap dat hij ter ondersteuning schriftelijke reflecties zal maken.

Aanleiding

De tweede bijeenkomst (de eerste was het contractgesprek) heeft Jaap niets op schrift gesteld. Volgens hem een misverstand. Vlak voor de derde bijeenkomst mailt hij om de afspraak af te zeggen: het is 'echt te druk'. Bij de vierde bijeenkomst komt hij een kwartier later dan de afgesproken tijd binnen. Enigszins hijgend verontschuldigt hij zich, en meldt: "ik zou graag wat eerder willen stoppen, want er ligt een berg acties die vandaag nog afgewerkt moeten worden... en die eikel van een verkoopmanager laat het weer eens afweten!"

Houvast

Hoe nodig je als coach Jaap uit om niet alleen een heleboel mee te maken, maar dat ook tot een ervaring te maken en ervan te leren? Hoe komt Jaap van 'doe-stand' naar 'leer-stand'? Prioriteit lijkt enige distantie creëren, waardoor Jaap gelegenheid krijgt te reflecteren.

De coach neemt hiertoe het initiatief, daarbij rekening houdend met:

1. *Situationele druk.* Als de hectiek te groot is kun je er beter eerst aan toegeven (midden op een verkeerskruispunt lijkt reflecteren minder passend dan snel in actie komen). Hoe kan wat de coach doet Jaap ook informatie opleveren over hoe urgent de situatie is?
2. *De mate van zelfsturing van de klant.* Alles wat de coach doet, doet de klant niet. Hoe kan elk initiatief van de coach zoveel mogelijk ruimte laten voor de zelfsturing van de klant?

Enkele opties die de coach door het hoofd schieten:

- Gewoon op Jaaps verzoek ingaan om wat eerder te stoppen en korter coachen? Dan is er vast geen tijd om bij diens reflectie stil te staan? Die is nu wel opgestuurd, maar lijkt in staccato



en grote haast geschreven. Aandacht voor de wijze van reflecteren lijkt wel van belang ...

- Dus toch maar meteen aan de slag gaan met wat Jaap op dit moment wil bespreken? Wellicht lukt het om deze bijeenkomst tot een succes te maken en stimuleert dat Jaap om er meer prioriteit aan te verlenen? Maar ja, 'it takes two to tango'.
- Misschien is de metafoer die Jaap zelf noemt een bruikbare ingang: "je had het over een berg...?"
- Een tool voor timemanagement aanbieden? Is dat Jaaps vraag wel? Slaat de coach dan niet teveel aan het redden?
- Of zal hij vanwege dat woord 'eikel' voorstellen iets met de relatie tussen Jaap en zijn verkoopmanager te doen? Misschien zijn de kernkwadranten wel geschikt om met Jaap aan te werken?
- Voor een provocatieve stijl ("ach Jaap, laten we er maar helemaal mee stoppen, want met jou wordt het nooit iets!") acht de coach de relatie met Jaap nog niet stevig genoeg.

Maar toch, opties genoeg. Hoe te kiezen?

De vraag die de coach zichzelf stelt is: met welk hulpmiddel is Jaap nu geholpen om een moment van rust te creëren, zó dat Jaap dat zelf straks wellicht ook kan. Daartoe 'construeert' hij een samengesteld houvast op basis van beide eerdere overwegingen:

1. Verminderen van situationele druk en aandacht naar zichzelf. Eerst neemt de

coach de regie van Jaap over: hij zorgt er voor dat Jaap zich een moment op zichzelf richt. Dat kan bijvoorbeeld via een focusoefening, gekoppeld aan een opmerking over Jaaps hijgen.

2. Stimuleren van zelfsturing door de klant. Hoe kan Jaap een volgende keer voor zichzelf - onder sterke situationele druk - toch tegendruk creëren? Hoe kan Jaap leren om momenten als deze eerder te herkennen zodat hij er ook wat anders mee kan doen? Welke vorm past dan bij hem? Zou hij daar na afloop van het gesprek aandacht aan kunnen besteden? Door dat bij zichzelf waar te nemen en er eventueel ook mee te experimenteren?

Toepassing

1. De coach vraagt: "Jaap, zit je? (Jaap knikt en slaakt een zucht). Volgens mij staat het water je weer eens aan je lippen. (Jaap knikt heftiger). Wat zou er gebeuren als je straks vast komt te zitten in de file? Je kunt eerder weggaan, maar je zou ook iemand kunnen bellen. Wie en wat zou je dan zeggen of vragen?" (*Doel van de coach is om Jaap voor zichzelf te laten verhelderen wat er vandaag zo urgent is en iets van die urgentie te verminderen om enige ruimte tot leren te scheppen*). Jaap belt spontaan een van zijn senior verkopers op de zaak en regelt 'zeker een half uur' respijt. De coach geeft een compliment: "Dat heb je vlot geregeld. Klopt het dat we nu wat meer tijd hebben?" (*Dan naar aandacht op zichzelf*) "Ik merk dat je er nog helemaal van hijgt. Ga even goed zitten en laat je



aandacht naar je lichaam gaan ..."(en dan van kruin tot teen zijn lichaam langslopen om wat meer bij zichzelf te komen).

2. Als dit enige ruimte heeft gebracht vraagt de coach: "Jaap, zijn er eigenlijk momenten waarop je minder last van hectiek hebt? Wat deed je op zo'n moment anders dan bijvoorbeeld vandaag?" (Doel van de coach is om op zoek te gaan naar uitzonderingen op deze situatie en de voorwaarden daarvoor te onderzoeken op toepasbaarheid in de toekomst). Jaap: "Nou, vorige week nog. Ik had een lijstje gemaakt. Maar ja, dat helpt dan een week, maar dan vergeet ik het weer. Nu we het er over hebben: ik heb vorig jaar een cursus timemanagement gevolgd. Kreeg ik een schema mee met urgent/niet-urgent en belangrijk/onbelangrijk. Leek me handig. Leuke theorie, maar in mijn praktijk blijkt het niet te werken." Coach: "Ik hoor je wel drie keer 'maar' zeggen. Er is blijkbaar op veel dingen wat aan te merken. Heb je misschien zelf een idee wat beter bij je past en waarmee je succes kunt hebben?" Jaap: "Nou, ik hoorde laatst een manager op televisie vertellen dat hij elke maandagochtend van negen tot half tien onbereikbaar was. Dan was ie de week aan het overzien. Toen dacht ik nog 'dat zou wat voor mij zijn'. En dan meteen een teamvergadering erachteraan om te kijken wat anderen kunnen doen, waardoor ik het minder druk heb. Dat lijkt mij best de moeite van het uitproberen waard..." Hij vervolgt: "Dat yoga-achtige wat je net aan

mij vroeg daar werd ik tot mijn eigen verbazing ook wel rustig van. Ik dacht eigenlijk 'o jee, da's niks voor mij!' Maar het duurde gelukkig niet lang en het werkte wel."

Risico's

De coach maakt twee keuzes: hij kiest ervoor met een specifiek instrument te werken. En hij kiest ook welk. Twee bronnen, waarbij initiatief en verantwoordelijkheid bij de coach komen te liggen. Daar zit de angel: dit soort hulpmiddelen komen uit de koker van de coach. De coach gaat hard aan het werk, omdat de klant zelf niet in de leerstand kan komen. Hoe komt datgene wat de coach overneemt weer bij de klant terug?

Bovendien is de vraag of de klant wel in de gaten heeft, wat de coach gedaan heeft. Zou de klant dat straks op eigen kracht kunnen? Bijvoorbeeld als blijkt dat zijn voornemen toch niet zo gemakkelijk is te realiseren in de praktijk van alledag? Hoe de klant uit te nodigen zelfstandig 'signaalmomenten' te herkennen, daarop te reflecteren en kleine stappen voorwaarts te ontwerpen?