

Uit de gereedschapskist van de coach

MEERDERE ERVA- RINGSKANALEN GEBRUIKEN

VAN HAMER TOT HOUVAST

Karel wil zijn manier van leidinggeven verbeteren en heeft daartoe een workshop bijgewoond over effectief communiceren. Tijdens deze workshop heeft de trainer hem een aantal keer stevig 'geconfronteerd' met zijn bedachtzame manier van optreden: "Ik bemerk bij jou nauwelijks contact. Dat zal in je werk wel niet anders zijn." Karel is ontdaan thuis gekomen. Hij wil graag zorgvuldig te werk gaan en benadert zijn medewerkers voorzichtig. In de eerstvolgende teamvergadering polst hij meteen hoe zijn optreden wordt beoordeeld. Het team gaf aan hem 'omzichtig' te vinden, 'vaag' of 'wat afstandelijk'. Daar wil hij wel iets mee doen, maar niet meer in een workshop. Hij kiest liever voor coaching.

Karel vertelt de coach het verhaal van de workshop en de reacties van zijn medewerkers op zijn functioneren. Hij zegt: "Ik wil minder bedachtzaam worden in het contact met mijn medewerkers en daarom kom ik nu bij jou."

De coach denkt bij zichzelf: "Die ontwikkelvraag lijkt mij wat diffuus. Karel wil iets niet – want minder bedachtzaam worden – maar wat wil hij dan wél?" Ze vraagt: "Karel, zou je een voorbeeld kunnen noemen van een situatie waarin je minder bedachtzaam had willen doen?"

Karel: "Laatst had een van mijn medewerkers haar stukken weer eens niet klaar voor de vergadering. Toen hoorde ik een paar anderen als het ware denken 'doe er wat aan; jij bent hier tenslotte de leidinggevende!' Maar ja, we zijn een team en we weten allemaal dat zij het thuis moeilijk heeft."

Coach: "Hoe zou het eruit zien als je minder

bedachtzaam zou reageren? Ik bedoel: wat doe je dan anders dan nu?"

Karel: "Ik stel me zo voor dat ik dan meer in contact met mijn gevoel sta en van daaruit reageer. Misschien wel dat ik wat vaker boos ben of zo. Daarentegen heb ik in die workshop een kernkwadrant gemaakt en daaruit bleek dat ik niet zo'n flapuit ben als een paar van mijn collega's. Ik blijf rustig en ben aardig stabiel."

De coach krijgt de indruk dat wat Karel ook zegt, het vooral 'bedacht' is. Zij vraagt zich af of een andere ingang misschien stimulerender zou zijn?

Houvast

Als coach werk je in een spanningsveld waarin je aan de ene zijde empathisch meebeweegt met je cliënt en aan de andere zijde die cliënt uitdaagt en mogelijk zelfs provokeert. In dit veld blijft het de vraag waar je als coach al dan niet in meegaat



(inhoud, toon, verlangen, eigenaarschap, fysieke uitdrukking, enzovoort).

Zou de coach aansluiting kunnen vinden door in te haken op de zogenaamde *representatiesystemen*: zintuiglijke kanalen die bij voorkeur door iemand gebruikt worden bij het opnemen - en het communiceren - van informatie?

"Ik zie het niet zitten"; "Ik heb geen houvast" en "Alles klinkt mij zo somber in de oren" lijken opmerkingen van dezelfde strekking, maar worden verwoord via andere zintuiglijke waarnemingskanalen, respectievelijk visuele, kinesthetische en auditieve gewaarwording.

Overigens is het maar de vraag of het zo is dat 'hoe je het zegt, je het denkt', zoals binnen NLP wel wordt beweerd. Maar ook al is de relatie tussen taal en denken niet zó direct, toch valt er wel gebruik van te maken.

Zou de coach bijvoorbeeld kunnen afstemmen op de opmerking van Karel dat hij anderen als het ware 'hoorde' denken...?

Karel lijkt haar een slimme man, zo meent zij op te maken uit zijn zorgvuldige manier waarop hij zich uitdrukt. Maar het gaat er niet om hoe intelligent je bent, maar hoe intelligent je bent.

Gardner benoemt bijvoorbeeld *meerdere soorten intelligentie* die benut kunnen worden. Naast verbaal-taalkundige intelligentie onderscheidt hij er nog 6: intrapersonlijke intelligentie (zelfkennis), interpersoonlijke intelligentie (aanvoelen en samenwerken), logisch-mathematische intelligentie (redeneren, kritisch), visueel-ruimtelijke intelligentie (verbeelden,

schema's), lichamelijk-kinesthetische intelligentie (lichaam gebruiken, begrijpen door doen), muzikaal-ritmische intelligentie (denken in ritmes en melodie), en natuurgerichte intelligentie.

Zou ze hem ook op een ander soort intelligentie kunnen aanspreken? Misschien meer visueel, zodat hij meer 'beeld' krijgt van hoe een eventueel resultaat van coaching eruit ziet?

In gesprek met Karel ontwikkelt de coach gaandeweg ook hypothesen over hoe hij tot leren zou kunnen komen. Niet alleen vermoedens over wát te leren, maar ook over het hoe dat wat te leren.

Het valt haar op dat Karel 'denken' steeds als ingang lijkt te nemen. Wellicht levert dat informatie op over zijn *leervoorkeur*?

Kolb en Korthagen onderscheiden verschillende leeractiviteiten als concreet ervaren, reflecteren, abstraheren en experimenteren.

In de manier van praten lijkt Karel gemakkelijk te kunnen abstraheren. Zou zij hem ook tot een experiment kunnen uitnodigen? Wellicht om iets te gaan 'doen/ervaren'? Door hem letterlijk in beweging te brengen kan wellicht een krachtige leeromgeving tot stand gebracht worden?

Vanuit dit soort overwegingen stelt ze Karel voor om een experimentje te doen met zogenaamde 'schaalvragen' (afkomstig uit de Solution Focus benadering), maar dan niet door over zijn ontwikkelweg als manager te praten, maar deze vooral fysiek te gaan 'ervaren'. De variatie die ze gebruikt heet 'scale walking': schaalwandelen.



Toepassing

De coach nodigt Karel uit om fysiek over een lijn lopen die zijn ontwikkeling als manager weergeeft. "Spreekt je dat aan?"; vraagt ze. Karel staat al enthousiast op, maar heeft nog wel enige verduidelijking: "Uhm, wat is dat dan precies voor een lijn?"

Coach: "Het begin van de lijn staat voor de situatie waarin je geen weet hebt van 'minder bedachtzaam' te zijn. Het einde van de lijn weerspiegelt je gewenste niveau van verbetering. Waar sta je op dit moment, tussen beide uitersten?"

Karel: "Uhm... ik denk ongeveer hier" en hij wijst aarzelend ongeveer halverwege de lijn.

Coach: "Denk je dat of ervaar je dat ook zo?"

Karel: "Ik begrijp niet goed wat je bedoelt."

Coach: "OK, ga maar even op die plek staan. Kun je voor jezelf nagaan of deze plek klopt?"

Karel, die daar nu daadwerkelijk gaat staan: "Uhm, ja, ik denk van wel."

Coach: "Je denkt van wel..."

Karel: "Ja."

Coach: "Hoe is het hier?"

Karel: "Tja, uhm, hoe zal ik... nog een beetje onduidelijk, denk ik."

Coach: "Nog een beetje onduidelijk, denk je. Kun je jouw beleving vragen hoe het hier is?"

Karel: "Mijn beleving vragen? ... Uhm... het voelt hier een beetje wiebelig."

Coach: "... wiebelig... waar voel je dat in je lichaam?"

Karel: "In mijn benen... en in mijn adem..."

Coach: "Neem rustig waar wat er is ... hoort er ook emotie bij wat je gewaarwordt op deze plek?"

Karel: "Ja, alsof ik nog niet zo goed durf, hier."

Coach: "Hmm."

Karel: "Ja dat is het wel, zo is het."

Coach: "OK, alsof je hier nog niet zo goed durft. En als je nu naar het einde van de lijn loopt: hoe is het daar?"

Karel: "Ik denk..."

Coach: "Wacht even, zou je eerst even willen zeggen wat je daar ervaart? We kunnen dadelijk nog kijken wat je erbij denkt."

Karel: "O ja, OK:..."

Risico

Het risico van concepten als representatiesystemen, soorten intelligentie of leervoorkeuren is, dat je voorkeuren van iemand gaat typeren als persoonsgebonden 'stijl'. Daarmee verdwijnt de context uit beeld die mogelijk ook tot deze voorkeur uitnodigt.

Een bijkomend risico is dat de begeleider de voorkeur van de klant gaat bepalen, zonder de ander daar nog voor nodig te hebben. Vermoedens (hypothesen) worden dan tot diagnoses ('feiten'). Voorleggen van een aanpak - als 'voorstel' - wordt dan al gauw een impliciete 'opdracht'. En dan zit er 'olfactorisch' (met reukzin) toch een beetje 'een luchtje aan'...

Meer lezen?

Gardner, H. (1999) *Intelligence reframed: Multiple intelligences for the 21st century*. New York

Korthagen, F. (e.a.) (2002) *Docenten leren reflecteren. Systematische reflectie in de opleiding en begeleiding van leraren*. Nelissen. Soest

Levelt, W (1996). *Hoedt u voor Neuro-Linguïstisch Programmeren!* *Skepter* 9 (3)

Szabó, P. *Scaling for coaches: ten minutes for per-*

formance and learning. Zie: www.weiterbildungsforum.ch/pdf/ScalingQuestions.pdf

Ware, P. (1984). *Aanpassingspatronen van de persoonlijkheid: toegangswegen tot de behandeling*. *Strook*, 6 (1).