

## Uit de gereedschapskist van de coach

# CONTEXT GEBRUIKEN

VANHAMMERTOT HOUVAST

Een jonge projectleider werkt in een technische omgeving. Zij wil meer grip krijgen op zichzelf: ze wil beter weten wat ze wil, en van daaruit ook beter overkomen op anderen. Nu vindt ze dat ze teveel twijfelt. Ze wil directer haar punt maken en meer concreet haar verhaal neerzetten, zodat het ook overkomt. Nu blijft ze te bescheiden. Te verlegen. Haar leidinggevende geeft haar alle ruimte om aan zichzelf te werken.

### Aanleiding

Het is de coach opgevallen dat de klant haar moeilijkheid vooral opvat als een persoonlijke worsteling. Er is 'met haar' iets aan de hand. Voor datgene wat zij wil ontwikkelen zoekt zij vooral een houvast 'in zichzelf'. Tijdens de coachgesprekken zelf laat zij echter zien dat ze wel degelijk in staat is om voor zichzelf heldere keuzes te maken, en haar boodschap helder over te brengen. De coach legt haar voor dat ze over voldoende handelingsarsenaal lijkt te beschikken, maar dat niet op haar werk inzet. Haar reactie: "Kan dat dan zomaar?"

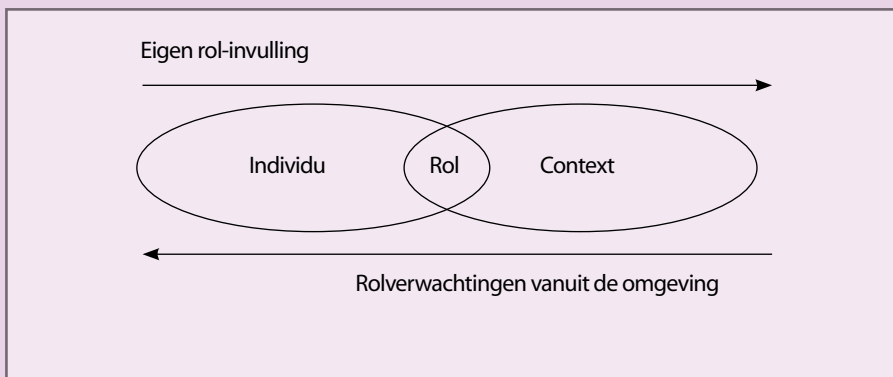
### Rol-concept

Blijkbaar spelen er bij de klant normen over de werksituatie die haar handelen inperken. Wat precies de normen binnen de organisatie zijn weet je als - externe - coach niet. Je kent je de bedrijfscultuur meestal niet, of niet goed genoeg. En je weet ook niet hoe je klant feitelijk optreedt binnen die context. Van haar leidinggevende krijgt ze 'alle ruimte'; betekent dat ook dat ze wat meer haar eigen gang kan gaan? En is het dan nu aan de coach om haar daar toestemming voor te geven? Hoe kan de coach haar werkcontext meer gebruiken als stimulans voor het leerproces?

Mogelijk kan het rol-concept houvast bieden om met haar normen als projectleider te experimenteren, met als beoogd effect dat zij er al doende zelf achter komt wat haar feitelijke handelingsruimte als projectleider is. Middels het concept 'rol' kan de klant een aanknopingspunt vinden om differentiatie in normen aan te brengen. Het contrast tussen eigen normen (voor het persoonlijke leven) en normen die met een functie samenhangen komt dan in beeld: haar taken en verantwoordelijkheden als projectleider.

Het rol-concept biedt de mogelijkheid om rolinvulling te verhelderen, om overeenkomsten en verschillen te traceren tussen eigen wensen, mogelijkheden en beperkingen en eisen vanuit de omgeving. Om 'rolspanningen' te onderzoeken en daar leerprocessen op te enten. Een rol kan immers uitgewerkt worden naar twee kanten: *rolinvulling* (de eigen individuele opvattingen en zienswijzen) en *rolverwachtingen* (eisen van buiten). Een rol vervullen speelt zich precies af op de grens tussen binnen- en buitenwereld.

Het gaat dus niet alleen om wat vanuit eigen persoonlijke historie wenselijk is, over innerlijke zin om, of motivatie voor, of moed



om iets te doen. Het concept kan de aandacht juist verschuiven van beleving ('ik voel me zus of zo') naar effect ('wat is het resultaat dat je bereikt?'). Vanuit een functionele positie draagt iemand verantwoordelijkheid en kan deze roldrager zich soms niet permitteren om iets niet te doen. Eisen geven in dit opzicht ook houvast.

Als coach biedt het concept ruimte om een ander soort vragen te stellen; minder gericht op de eigen beleving van de klant, als wel op de wederzijdse verwachtingen van betrokkenen in de werksituatie:

- Wat verwacht je leidinggevende van je (en hoe weet je dat)?
- Wat staat er in je taak- en functieomschrijving (en waar word je op afgerekend)?
- Heb je wel eens een project succesvol afgerond (en waar was de opdrachtgever toen lovend over)?
- Wat willen projectleden van jou als projectleider (en waar klagen zij over)?
- Over welke competentie moet een projectleider beschikken (en wat zou je dan moeten ontwikkelen)?

Het gesprek gaat dan over minder over persoonlijke beleving, en meer over interactieve vaardigheden: initiatief nemen, besluiten, presenteren, beïnvloeden, overtuigen, onderhandelen, enzovoort.

#### Toepassing

De coach stelt de projectleider een aantal van bovenstaande vragen. Zij blijkt weinig zicht te hebben op wat anderen van haar feitelijke functioneren vinden. De coach stimuleert haar om daar feedback over te vragen. Daar gaat ze graag op in.

Haar direct leidinggevende blijkt haar al eens vaker uitgedaagd te hebben om meer te durven. Toch eens vragen wat hij daar concreet mee bedoelt: "Hoe ziet dat er wat hem betreft uit?" Alleen ziet die leidinggevende haar nauwelijks functioneren. Dus daar verwacht ze ook weer niet zo heel erg veel van. Ze besluit om gericht feedback te vragen aan haar grootste opdrachtgever en aan een directe collega. Beiden hebben goed zicht op haar dagelijkse werk. De volgende keer rapporteert ze: "Ze hebben gezegd: 'Je blijft altijd zo netjes en beleefd.' Wel merken zij dat

ik de laatste tijd soms wat meer van mezelf laat zien. Dat ging om die situaties die we in coaching besproken hebben. Ik heb hen toen ook iets laten merken van hoezeer ik door hun opmerkingen geraakt was. Dat was voor mij een hele stap. Maar eigenlijk vonden zij dat heel gewoon. Ze vonden het zelfs meer dan terecht, dat ik - voor mijn doen - wat scherper uit de hoek kwam. Pas nu realiseer ik me dat wat voor mij al heel extreem lijkt, bij anderen helemaal niet zo blijkt over te komen."

#### Risico's

Klanten kunnen hun vraagstuk zo inbrengen dat de aandacht sterk naar de persoon uitgaat. Alsof er iets mis is met hen. Deze diskwalificatie van zichzelf is soms te herkennen in hun beschrijving: ik *ben* teveel zus of zo. Als de coach de eisen vanuit de context en de rol opvatting van de klant erbij betreft, kan het gebeuren dat hij niet geheel aansluit bij de beleving van de klant.

Het omgekeerde komt ook voor: een al te grote nadruk van de coach op existentiële aspecten die altijd ook meeresoneren. Dat brengt het risico met zich mee dat coaching kan ontaarden in psychologische begeleiding of therapie, zonder dat de begeleider daartoe gekwalificeerd is. En waarbij het maar de vraag is of de klant en de opdrachtgever een dergelijke invalshoek wel voor ogen hebben.

#### Meer lezen?

Halbertsma, L. (2007) *Werken met rollen in collegiale coaching*. In: Dijkstra, T. (red.) *Coachen als tweede beroep. Gedrag, gespreksvaardigheden en interventietechnieken*. Intercoach: Den Haag.  
 Newton, J., Long, S. & Sievers, B. (ed.) (2006). *Coaching in Depth: The Organizational Role Analysis*. London: Karnac.