

Hoe zwaar voel jij je?

Je krijgt een mail van een oude vriend. Een bevriende relatie is dringend op zoek naar een zware coach, die een nogal weerspannige directeur kan coachen. Hij dacht direct aan jou. De directeur in kwestie wil eerst een kennismakingsgesprek, want volgens hem zijn de meeste coaches lichtgewicht, die zijn specifieke vraag niet aankunnen. Je oude vriend kan zich er wel iets bij voorstellen, schrijft hij.

De directeur heeft alle coaches die aan de organisatie verbonden zijn al afgewezen. Ook het externe netwerk aan coaches voldeed niet aan de door de directeur gestelde eisen. Intussen dreigen er binnen de organisatie enorme problemen door het disfunctionele gedrag van de directeur. Goede mensen nemen ontslag, er lopen een paar klachten van klanten en de ondernemingsraad staat op scherp.

Die uitdaging zie je wel zitten. Hoe pak je deze directeur aan?

Deze casus is afkomstig van Francine ten Hoedt en Philine Spruijt, experts in conflicten en dilemma's, coaches en auteurs. www.coachingcarousel.com

Contact en contract

Joost Crasborn – auteur, coach en trainer, www.crasborncoaching.nl

Ik zou het volgende met deze directeur bespreken: de basis van coachen is goed contact en een helder contract. Dit zijn dynamische processen en we stemmen dan ook regelmatig af of hier bijstelling gewenst is. We gaan samen op weg. We stellen eerst vast wat het traject jou moet opleveren en wat je verwachtingen naar onze werkwijze en ieders rol daarbij zijn. Wat zijn jouw verlangens en wat maakt dat voor jou belangrijk?

Vervolgens zal ik helder zijn over mijn visie en werkwijze als coach: vanuit inzicht in de krachtenvelden richten we ons op jouw ambities, kracht en acties, met de nadruk op jouw aandeel in effectieve patronen ook tijdens onze sessies. Jij bent zelf verantwoordelijk voor je keuzes en acties en dus de bepalende factor voor de effecten die jij beoogt. Hierbij zal ik je actief faciliteren (waarderen, vragen stellen, confronteren en ook 'niet doen en niet weten' zodat je tot krachtige eigen antwoorden en keuzes komt).

We communiceren open en we werken met wat zich aandient tijdens onze coachsessies. Vanaf ons kennismakings/contractgesprek bespreken we ter plekke wat werkt en wat niet, en wat we kunnen doen om de effectiviteit te vergroten.

We gebruiken een scala aan erkende methodieken en modellen waarbij we de ruimte nemen om ervan af te wijken, zeker als dat voor jou werkt. Waar gewenst zal ik deze expliciet toelichten.

We werken bij voorkeur niet met strakke aanpakken om samen dat te doen wat ter plekke het beste werkt.

We stellen vast hoe wij elkaar kunnen versterken zodat jij zelf aan de slag wil en kan met wat jij belangrijk vindt. Alleen als we er beiden van overtuigd zijn dat ik als coach met mijn visie, stijl en werkwijze wat voor jou kan betekenen, starten we het traject.

Wordt het meer van hetzelfde als bij de coaches waar jij geen heil in ziet en lukt het ons niet om dat te doorbreken, dan adviseer ik je snel om ook met mij te stoppen. Zonde van het geld en van onze energie en expertise.

Boeman

Philine Spruijt – coach, auteur, www.pstc.nl en www.coachingcarrousel.com

Ik ga er voor het gemak maar van uit dat de directeur op de hoogte is van de informatie die in de casus staat. Na al die teleurstellingen met coaches zal hij vast willen weten hoe hij en zijn situatie worden gepresenteerd aan een eventuele volgende coach.

Ik kom naar de afspraak, wordt opgehaald door de secretaresse en naar de directeur gebracht. Ik schud hem de hand en zeg: "Dag mijnheer X, ik ben Philine Spruijt, de zoveelste coach met wie u kennismakt. Zullen we dat gaan doen of heeft u het nu al gezien met mij?" Ik weet dat ik een risico neem met deze binnenkomer. Ik weet ook dat deze insteek bij sommige mensen het gewenste effect heeft. Dat ze een beetje minder ijzig worden en een opening tot gesprek wordt gemaakt.

Deze opening zet de toon voor mijn verdere aanpak. Provocatie, respectvol brutaal.

De weg

Adelka Vendl – provocatief psycholoog, www.vendl.nl

Ik weet nog maar weinig van de directeur. Een kennismakingsgesprek is daarom evident, maar beschouw ik als een intake tegen het volle tarief, want elk contact met deze 'zware coach' zal hem inzicht en perspectief brengen. Wat speelt hier? Wat maakt dat hij weerspanning en arrogantie laat zien? Waar zit zijn kracht en waar is hij bang voor? Wat speelt er in zijn organisatie, en: wat is zijn diepste verlangen? Vanzelfsprekend goed afstemmen en luisteren, waarna een herkenbaar intakerapport en dito plan van aanpak. Daarna handelen naar bevinding van zaken.

Ik schets drie mogelijke wegen die ik, afhankelijk van verdere diagnose, losstaand, dan wel in passende volgorde, zou willen aanbevelen.

1. *De weg van zelfkennis*

Wat maakt dat ik mij gedraag zoals ik mij gedraag?

Het enneagram is een model tot zelfkennis aan de hand van negen persoonlijkheidstypen.

Een diepte-interview (zogenaamd type-interview) stelt vast welke achterliggende motivatie de directeur heeft en waar zijn aandacht van nature automatisch naartoe gaat. Duidelijk wordt welke patronen van denken, voelen en handelen bij hem dominant zijn. Deze introspectieve weg gaat via herkennen, erkennen uiteindelijk naar bekennen. Het lijkt een meer cognitieve weg, die echter uitmondt in handvatten om de zich herhalende disfunctionele patronen op het toneel van het leven op heterdaad te betrappen, te stoppen en in vrijheid te kiezen voor adequatere keuzes uit het handelingsrepertoire.

2. *De systemische weg*

Daar waar men frequent bot en afhoudend gedrag laat zien is er op een dieper niveau een verlangen voelbaar naar zachtheid en verbinding met anderen. Lastig, want zachtheid en tederheid worden nogal eens verward met 'zwakte'. Bij systemisch coachen kunnen we echter veilig inzoomen op dat diepere verlangen. Via een tafelopstelling en later in een mini-opstelling op de vloer worden met hoofd, hart en 'aan den lijve' nieuwe ervaringen opgedaan, die impact hebben op zijn thema's.

We kunnen starten met een tafelopstelling over leiderschap binnen de organisatie. We kijken dan samen naar wat voor plek hij als directeur inneemt ten opzichte van de andere spelers in het veld. Inzicht in wat zich toont (leiderschapsgestalts) kan aanzetten tot reflectie en gesprek. Een kijkje in zijn familie van herkomst kan hem de ogen doen openen. Het in dialoog gemaakte genogram laat vaak patronen zien die zich soms al over generaties herhalen. De relatie met vader zou een onverwacht belangrijke rol kunnen spelen. Verstrikkingen belemmeren het uiten van dieperliggende gevoelens. In een mini-opstelling of tijdens een opstellingendag (groep) kunnen verstrikkingen worden 'ontknoopt' en nieuw perspectief/evenwicht worden ervaren.

3. *De weg van acti-metaforen*

Als starheid, controlezucht en/of perfectionisme overheersen, kan een acti-metafoor de andere polariteit in een bewegingsarrangement laten ervaren. Bijvoorbeeld volgen en leiden (blind lopend aan een stok: ik volg en hij leidt; en daarna andersom). Samen in beweging komen levert veel informatie op en biedt mogelijkheden om 'on the stage' ander gedrag te laten zien. Dat wat hier en nu aan den lijve is ervaren wordt besproken en is voor de transfer naar de dagelijkse werkelijkheid een belangrijk anker.

Verliefd

Frits van Kempen – master-practitioner registercoach, opleider en trainer
www.vankempenimpuls.nl

Ik bel de directeur op en vertel dat ik hoorde dat iemand mij had aangeraden, laten we zeggen Carl.

Coach: "Ik ben de coach die Carl had aangeraden, maar ik kan mij heel goed voorstellen dat u wilt achterhalen of Carl wel een goede keuze heeft gemaakt voordat u met mij een lang coachingstraject aangaat."

Directeur: "Ja dat klopt, in het land der coaches zijn veel charlatans."

Coach: "Kijk daar zijn we het dan in ieder geval over eens. Ik waardeer uw grondigheid ten zeerste. Bovendien, u leeft maar een keer en dan zou ik altijd voor het hoogst haalbare gaan."

Hier doe ik twee dingen: ik 'vis' naar zijn innerlijke overtuiging. Misschien heeft hij de overtuiging – alleen het beste is goed genoeg – misschien niet, maar het is een goede gok. Daarbij heb ik de volgende houding: ik word verliefd op zijn wereldbeeld en leef me helemaal in, in zijn manier van denken, maar doe er een schep bovenop.

Directeur: "Ja dat klopt, ik heb niet zulke goede ervaringen, mensen zijn doorgaans ... (meestal volgt een negatieve aanname zoals te lui, niet slim genoeg of niet op de hoogte)."

Coach: "Aha. Ik hoor dat uw standaarden goed hoog zijn, dat vind ik uitstekend, ik hanteer namelijk zelf ook hoge standaarden voor mijn cliënten. Ik heb graag proactieve cliënten die gemotiveerd zijn om naar zichzelf te kijken."

Directeur: (moet vaak wel grinniken) "Ja ja, ik begrijp het..."

Zo begin ik gelijk met de angel, gooi humor in het gesprek en geef hem meer gelijk dan hem lief is: ik twijfel gewoon mee aan de gedachte of er überhaupt kundige coaches zijn en trek mezelf ook in twijfel. Dus mijn ego zit mij niet in de weg. En ik daag hem uit.

Coach vervolgt: "Dus ik begrijp dat u goede research wilt doen? Dat komt overeen met mijn werkwijze. Ik doe namelijk niet aan kennismakingsgesprekken. Als u echt wilt meemaken hoe ik werk, gaan we gelijk aan de slag. U betaalt het uurtarief. Mocht u het niets vinden, of ik (voeg ik er grappend aan toe) bijvoorbeeld: u voldoet niet aan mijn strenge normen van superslimme en leergrage cliënten, dan beëindigen we na een sessie de hele zaak. Wat zeg u daarvan?"

Reageert hij nog steeds afwijzend en zegt hij bijvoorbeeld: "Ik wil toch eerst een kennismaking", dan zou ik het beëindigen en er niet treurig over zijn. Dat zijn je voorwaarden en als hij die nu al gaat oprekken dan sta je 1-0 achter. Het kan ook dat hij nieuwsgierig wordt.

Directeur: "U bent me er wel een. Maar ik mag deze strategie wel. Ik zeg een gesprek toe en dan zie ik nog wel" (hij wil nog slag om de arm houden en dat is prima).

Coach: "Prima, maandag 12 uur. Zie ik u dan."

Zo heb je toch al heel veel gedaan, namelijk provoceren op de relatie die iemand met je aangaat, grenzen aangegeven zodat het werkbaar wordt, rapport gemaakt en je hebt laten zien dat je een stevige coach bent." ■