

Uit de gereedschapskist van de coach

COMMUNICATIE BOVEN DE WATE



VANHAMER TOT HOUVAST

Een manager heeft tijdens een assessment te horen gekregen dat hij zijn medewerkers wel wat directer aan mag spreken. Hij vraagt aan zijn coach hoe hij daar alerter op kan worden in de drukte van alledag.

Aanleiding

Het komt regelmatig voor dat een coach een vermoeden krijgt over wat de klant te leren heeft. In dit geval meent de coach te hebben gemerkt dat de klant conflictsituaties lastig vindt. Zou zijn moeite met direct aanspreken daarmee samenhangen? Zal hij dat eens aan zijn klant voorleggen?

Houvast

In coachingsliteratuur is het 'ijsbergmodel' van McClelland inmiddels gemeengoed geworden. *Boven* de waterlijn worden gedrag, kennis en vaardigheden zichtbaar, *onder* de waterlijn zit het onzichtbare gedeelte van de persoon, dat vaak ook niet bewust is: opvattingen, normen en waarden, motieven en eigenschappen. Een coach zou zich dan met name op het gedeelte 'onder de waterlijn' moeten richten. Als je daar beweging in krijgt, volgt het gedeelte 'boven de waterlijn' vanzelf.

We koppelen dit ijsbergmodel hier aan het onderscheid tussen strategisch en communicatief handelen. We doelen bij *strategisch handelen* op handelen van een coach, dat gebaseerd is op een diagnose met betrekking tot de inbreng van een klant. De coach onderneemt van daaruit acties om hem verder te helpen. Bij *strategisch handelen* is sprake van een eenzijdige doelbepaling door de coach. Macht (vaak deskundigheidsmacht) speelt hier een rol.

Dit kan openlijk of verborgen plaatsvinden. Openlijk als de coach expliciet is in de richting die hij op wil. Een verborgen manier is bijvoorbeeld het 'zelf laten ontdekken' door sturende vragen of suggesties van de coach; de ander op een verhullende manier naar de ontdekking van de coach leiden. Bij *communicatief handelen* is de coach steeds uit op gezamenlijke situatiedefinitie en gezamenlijke doelbepaling. Daarbij is de coach steeds bereid om openheid te geven over zijn bedoelingen en interventies. Uitgangspunt is een streven naar het tot stand brengen van een gezamenlijk vastgestelde situatiedefinitie, richting van het gesprek, wijze van werken en resultaatverwachting. Het nastreven van eigen doelen van de coach is hieraan ondergeschikt.

Toepassing

In dit geval twijfelt de coach enigszins over de zelfsturende vermogens van de klant. Als hij zou kiezen voor *strategisch handelen onder de waterlijn* gaat hij ervan uit dat de klant ermee gebaat is om kennis te nemen van de ontdekking van de coach. Als hij kiest voor *communicatief handelen boven de waterlijn* gaat hij ervan uit dat coaching gebaat is bij regie door de klant zelf: wellicht kan hij hem stimuleren om *zelf* iets te ontdekken in wat hij kan doen? Door aan te sluiten bij de letterlijke vraag van de klant vertrouwt hij erop dat deze vervolgens weer nieuwe moeilijkheden

F HANDELEN R LIJN



Tabel 1. Strategisch versus communicatief handelen boven en onder de waterlijn

Bijdrage van de coach	Boven de waterlijn	Onder de waterlijn
Strategisch handelen	'Hoe direct ben je in conflictsituaties?'	'Zou een training conflicthantering je helpen?'
Communicatief handelen	'Zullen we eens samen onderzoeken hoe je alerter kan worden?'	'Zullen we samen eens onderzoeken wat je moeite met aanspreken is?'

en nieuwe vragen tegenkomt waar hij dan weer van kan leren. Hij kiest voor communicatief handelen boven de waterlijn.

Toepassing

Coach: "Oké, dus je vraag is hoe je alerter kunt worden op het direct aanspreken van medewerkers. Wat heb je daar zelf sinds het assessment al over ontdekt?"

Klant: "Het klopt wel aardig dat ik het nu allemaal een beetje teveel laat lopen."

Coach: "Wat laat je dan lopen?"

Klant: "Tsja, dat weet ik niet precies. Ik merk dat ik meestal te laat reageer."

Coach: "Aha, dus je merkt wel iets op! Wat merk je dan?"

Klant: "Ik heb dan een knagend gevoel, ben wat ontevreden over de situatie, maar weet niet zo goed wat ik ermee moet."

Coach: "Stel dat je zou reageren vanuit dat knagende gevoel, wat zou je dan zeggen?"

Klant: "Nou dan zou ik zeggen: 'Wacht even, dit zit me niet helemaal lekker!'"

Coach: "En wat verwacht je dan dat de reactie van de ander zou zijn?"

Klant: "Ja, die zou gewoon even wachten, en dat levert dan weer tijdwinst op om er bij stil te staan. Dat zou mij de kans bieden

om me niet te snel in iets te laten meertrekken waar ik achteraf gezien ontevreden over ben."

Coach: "Oké, hoever ben je nu met je vraag?"

Klant: "Nu, ja dat zinnetje 'wacht even...' is niet zo moeilijk uit te spreken."

Coach: "Wanneer zou je dat zinnetje paraat moeten hebben voor jezelf?"

Klant: "Nou, eigenlijk meteen al als ik iets van onvrede merk bij mezelf."

Coach: "Dus een zwak signaal is al genoeg?"

Klant: "Zeker! Hier ga ik mee aan de slag."

De volgende bijeenkomst meldt de klant:

"Weet je, ik ben me nu veel bewuster geworden van momenten dat er voor mij iets wringt. Ik spreek medewerkers nu niet zozeer *directer* aan, maar gewoon *eerder*. En dat maakt het voor mij – maar ook voor hen - allemaal veel lichter. Als ik er eerder bij ben, escaleert het namelijk niet tot conflicten. Hier ben ik blij mee."

Risico's

Risico van een communicatieve benadering 'boven de waterlijn' is dat de coach zijn geduld verliest, of niet durft te vertrouwen

op de eigen bronnen van de klant. En dat hij daardoor toch in een expertrol stapt en de klant gaat adviseren. Dat is minder geschikt bij weinig zelfsturende klanten. Omgekeerd lijken veel coaches van mening, dat er pas echt geleerd wordt als een klant zich iets bewust wordt van wat er zich bij henzelf 'onder de waterlijn' afspeelt. Waarbij zij het de taak van de coach achten om dat onderzoek te leiden. Dat kan de zelfsturing van de klant ook aardig onder druk zetten, zeker als de coach daarbij strategisch gaat handelen. Zelfs als de coach een meer communicatieve aanpak kiest is het maar de vraag of het nodig is dat de klant weet *waarom* hij doet zoals hij doet. Zou hij niet ook direct iets anders kunnen gaan doen?

Meer lezen?

Van der Laan, G. (1994). *Legitimatieproblemen in het maatschappelijk werk*. Amsterdam: SWP.

Jackson, P.Z. & McKergow, M. (2002). *The Solutions Focus*. London: Nicolas Brealy.