

Uit de gereedschapskist van de coach

DUURZAAM LER



VANHAMER TOT HOUVAST

Een grote ict-organisatie heeft in een beleidsplan verwoord dat zij wil 'toewerken naar meer zelfsturing en eigenaarschap op de werkvloer'. Managers kunnen daarbij een beroep doen op begeleiding. Een van de managers maakt gebruik van een externe coach om te leren 'coachend leiding te geven'.

Aanleiding

In het derde gesprek met zijn coach onderzoekt de manager de spanning tussen zijn 'twee petten': die van leidinggevende en die van coach. Hij herkent die spanning bijvoorbeeld in een teamvergadering waarin hij zelf de voorzittersrol heeft. Als aan bod komt dat de afdeling klanten meer proactief moet gaan benaderen, zegt een van de teamleden: "Dat is niet mijn sterkste punt."

De manager weet dat deze medewerker dat inderdaad lastig vindt; daar had hij het met hem in een coachgesprek ook al over gehad. Maar moet hij hem dan maar ontzien? Doet hij daarmee wel recht aan de andere teamleden?

De manager concludeert voor zichzelf dat hij er meer op moet letten welke rol hij op een bepaald moment vervult: "Ik heb in de vergadering een andere verhouding met mijn medewerker." Daarmee lijkt hij het coachgesprek te willen beëindigen. De coach denkt: zou het echt zo simpel zijn?

Houvast

De manager lijkt de reflectie te stoppen bij inzicht. De coach realiseert zich dat inzicht alleen niet voldoende is om duurzame verandering tot stand te brengen. Als het inzicht niet in het handelen blijkt, kan het gemakkelijk weer op de achtergrond

Stimuleren van inzicht naar handelen

1. *Uitnodigen om het inzicht expliciet te maken: kun je nog eens benoemen hoe je nu tegen je vraagstuk aankijkt?*
2. *Aandacht richten op het leerproces: kun je aangeven hoe je tot dit inzicht bent gekomen; welke vragen hebben je bijvoorbeeld gestimuleerd?*
3. *Te nemen stappen concretiseren: wat ga je nu concreet anders doen?*
4. *Benoemen van consequenties in de context: wie gaat daar iets van merken, wanneer en hoe? En hoe vermoed je dat anderen zullen reageren?*
5. *Stimuleren van alertheid op het moment dat het vraagstuk zich voordoet: hoe zorg je ervoor dat je tijdig aan je nieuwe handelingsmogelijkheden denkt?*
6. *Onderzoeken van het vertrouwen in zichzelf: hoe groot schat je de kans in dat je het daadwerkelijk gaat doen?*
7. *Acties om steun voor zichzelf te organiseren: kunnen anderen een rol spelen om het in je aandacht te houden?*

EN BEVORDEREN



raken, en misschien zelfs verdwijnen. Daarom zoekt de coach naar een manier om het verkregen inzicht te laten beklijven door het te verbinden met concrete acties. De systematiek van vragen, zoals weergegeven in het kader, kan daarbij als houvast dienen.

Toepassing

Coach: "Waar ga je nu precies op letten?"

Manager: "Nou, die twee petten heb ik wel helder gekregen. Daar ga ik meer op letten."

Coach: "Hoe ga je merken dat je erop let?"

Manager: "Ik heb vandaag ontdekt, dat ik ook bij mezelf iets kan signaleren in plaats van dat ik bij mijn medewerkers iets moet opmerken. Ik kan zelf de pet die ik op heb helder maken. Voor mezelf, maar ook naar mijn medewerker toe: 'nu heb ik deze pet op.'"

Coach: "Hoe steun jij jezelf om erop te blijven letten?"

Manager: "Misschien kan ik een paar verschillende petten kopen, of nee, dat ga ik toch niet doen. Maar een kaart van twee petten kan ik wel op mijn bureau zetten."

Coach: "Ik zie je erbij glimlachen. Daar lijkt je wel content mee. Dat idee gaat wel werken, denk je?"

Manager: "Ja, ja. Ik heb wel eens eerder zo iets gedaan. Daar dacht ik even aan terug."

Coach: "Het is nu nog een pril inzicht dat je hebt ontdekt. Hoe maak jij je dit meer eigen? Wat kun je nog doen om het te laten beklijven? Zou het bijvoorbeeld helpen om 'supporters' te organiseren?"

Manager: "Wat bedoel je met supporters?"

Coach: "Wie zou jou kunnen helpen om je petten helder uit elkaar te houden? Wie

heeft er bijvoorbeeld baat bij als jij beter wordt in het coachen? Staat wellicht straks langs de kant te applaudiseren als je het voor elkaar krijgt? Op wie kun je ook een beroep doen als het toch niet zo gemakkelijk gaat als je denkt?"

Manager: "Ik heb een collega die er ook lol in heeft om als manager goed te gaan coachen. Daar kan ik wel een boom met hem over opzetten."

Coach: "Als je op een schaal van één tot en met tien zou moeten aangeven of het je gaat lukken om deze afspraak met jezelf in actie om te zetten: welk cijfer zou je kiezen?"

Manager: "Een zeven."

Coach: "Is dat genoeg? Of kunnen we nog iets verzinnen om er een acht van te maken?"

Manager: "Het lijkt mij genoeg."

Coach: "Oké. Succes zou ik zeggen. Stuur me maar een mailtje als je een paar goede resultaten hebt geboekt."

Manager: "Nou, met zo'n mailtje wordt het wel een acht..."

Coach: "Zie je volgende keer weer!"

Discussie

Stimuleren van reflectie is belangrijk in coaching. Maar blijven steken in reflectie kent ook risico's. Het kan tot piekeren leiden als die reflectie niet gevoed wordt door nieuwe ervaringen en/of door op reflectie volgende acties (Luken, 2010).

De nadruk op handelen kan de relatie wat onder druk zetten. De manager laat in het gesprek immers iets merken als: 'het is voor mij wel even klaar'. Als de coach daar niet zomaar in meegaat kan dat worden opgevat als: 'mijn coach vertrouwt het niet

helemaal dat ik mijn voornemen tot een goed einde breng'.

Het blijft zoeken wat in de specifieke situatie past om het geleerde te laten beklijven. Zo is het niet voor iedereen vanzelfsprekend om 'supporters' bij het eigen leerproces te betrekken. Of anderen inschakelen wel nuttig is kan op zichzelf aparte aandacht vragen.

Meer lezen?

Luken, T. (2010). Problemen met reflecteren. De risico's van reflectie nader bezien. In: T. Luken & W. Reynaert (red.). *Puzzelstukjes voor een nieuw paradigma? Aardverschuivingen in loopbaandenken*, p.9-36. Eindhoven/Tilburg: Fontys Hogeschool.

Freire, P. (1978). *Ervarend leren*. Amersfoort: De Horstik.