

Een blik achter de schermen van een coachingstraject

Van coaching wordt dikwijls beweerd dat het een soft gedoe is, dat het op therapie lijkt, dat het een dure vorm van opleiding is, dat het alleen nuttig is als allerlaatste kans, enz Maar hoe verloopt coaching eigenlijk concreet?

In dit artikel willen we u meenemen in een verhaal van een manager die doorheen een coachingstraject ging. Maar eerst vertellen we hoe het kwam dat er een externe coach werd bijgehaald.

Coaching als boost bij je ontwikkeling

Chris is een manager van de logistieke afdeling in een voedingsbedrijf. Hij neemt deel aan management vergaderingen waarin er belangrijke besluiten genomen worden.

Chris is een technisch zeer bekwaam ingenieur. Hij gaat meestal zeer nauwkeurig te werk en is veeleisendheid naar zijn medewerkers. In het management team is Chris eerder stil, wel aanwezig, maar niet op de voorgrond. De general manager en de HR manager worden door Chris ervaren als twee doordrijvers en snelle beslissers.

Toen Chris een leidinggevende positie opnam, is er hem gezegd dat hij assertiever moest zijn, voor zijn mening moest uitkomen. In zijn eerste jaar als leidinggevende volgde hij een cursus situationeel leidinggeven, feedback geven en assertiviteit. Hij leerde er vooral dat er diverse stijlen zijn van leidinggeven. Dat het nu en dan écht gerechtvaardigd is om dingen gewoon te "stellen" in plaats van te overleggen. Hij leerde dat feedback, als je die goed verzorgt, nog steeds fout kan begrepen worden. Hij oefende op realistische voorbeelden en voelde dat hij uit deze training redelijk wat zinvolle inzichten had gehaald die hij ook kon toepassen.

Niettemin deze inspanningen kreeg Chris het vorige jaar, tijdens de evaluatiegesprekken, opnieuw te horen dat hij 'assertiever' moest zijn, niet zo agressief. Hij moest meer zijn mening zeggen tijdens de management meetings in plaats van nadien te gaan dwarsliggen en tegen de beslissing in te gaan. Hij moest zich kalmer gedragen als hij niet akkoord was en vooral achteraf in de gang niet terugkomen op het genomen besluit. Chris vond van zichzelf dat hij juist wel voor zichzelf opkwam: hij zei nu tenminste wat hem dwars zat. Dat het nog niet altijd met evenveel tact gezegd werd, ja, dat moest men er maar bijnemen. Dat is een leerproces, dat heeft tijd nodig. Het brengt immers ook stress mee om tegen de stroom in te varen.

Vorig jaar heeft Chris dan ook een opleiding gevolgd in 'directe communicatie'. Hij leerde er een aantal technieken om op een respectvolle wijze beslissingen tegen te argumenteren, zelfs als de grote meerderheid pro was. De HR manager en de general manager waren van zijn ontwikkelingsdoelstelling op de hoogte en nodigden Chris tijdens een meeting uit om meer zijn gedacht te zeggen. Chris heeft vindt echter op dat moment niet altijd de juiste woorden.

Het is alweer een jaar verder. Recent was er een incident waarbij Chris de aanleiding

Inspiring your coaching journey

was. In de vorige management meeting ging het over het thema jobrotatie. De HR manager vond dat medewerkers in staat moesten zijn om een breder gamma aan taken in te vullen. Volgens hem bracht dit een grote meerwaarde op voor het bedrijf, maar ook extra motivatie voor diegenen die wat uitgekeken waren op hun job. In de meeting kon Chris de redenering van de HR manager volgen in grote lijnen. Zelf had hij er nog nooit zo uitgebreid bij stilgestaan. Er werd gestemd om een pilootfase in te voeren, ook in zijn afdeling, juist omdat er redelijk veel verloop van personeel genoteerd was de laatste maanden. Waaraan dat te wijten was, was nog onduidelijk. Toen Chris meedeelde dat jobrotatie zou ingaan gingen 3 mensen niet akkoord met het voorstel. Chris voelde zich in het nauw gedreven door de argumenten van zijn medewerkers en heeft uitgeroepen in een moment van onmacht en verdediging: 'Tja, ... waar die van HR zich ook allemaal mee bezig houden: ze gooien heel de boel hier overhoop! Meer miserie dan oplossingen. ...'

Dit soort uitspraken werd geciteerd. Chris werd voor een gesprek met de general manager gevraagd. Zijn loyaliteit werd in vraag gesteld. "had hij er nog niet bij stilgestaan wat het effect van tweedracht onder het management kon teweeg brengen?" Chris gaf zijn fout toe, verontschuldigde zich, ging terug naar zijn job en dook met alle plezier in een aantal technische dossiers om de gemoederen van zich af te schudden.

De HR en de general manager vroegen zich af wat er eigenlijk mis was, dat Chris, na al deze opleidingen, deze support, deze aanmoedigingen, deze kansen, nog altijd niet zijn mening zei op de meeting. Zelf zagen ze geen oplossing meer totdat iemand hen de tip gaf een externe coach te raadplegen. Ze wilden Chris als loyale medewerker, technisch zeer bekwaam,

absoluut niet kwijt geraken. In stilte vreesden ze dat Chris door dit incident gedemotiveerd zou geraken, alhoewel geen van beiden dit uitsprak.

Coaching ... wat is dat dan?

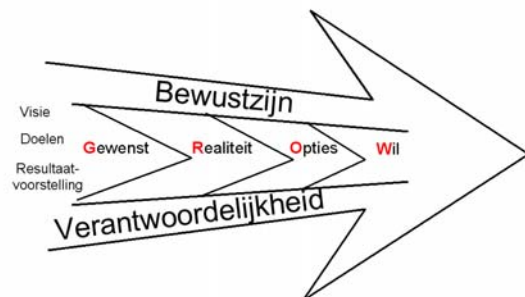
"Coaching ... wat is dat dan?" vroeg Chris toen hem de onder zachte dwang gezegd werd dat hij zijn ontwikkelingspunt van assertiviteit verder moest oppakken.

De externe coach legde in enkele woorden uit dat coaching tot resultaat heeft dat de coachee (Chris, dus in dit geval) op een versnelde wijze oplossingen zou komen voor het doel dat hij zichzelf stelde.

De coach had al informatie ontvangen van de HR manager en hij vatte samen wat hij vernomen had, checkte deze manier van kijken met Chris. Deze fase noemde de coach de "intake fase". Samen verkenden ze het probleem vanuit diverse standpunten. Er werd uitgewisseld wat het doel, de beperkingen en de verwachtingen waren ten opzichte van het coachingstraject.

Chris kon na dit gesprek nog altijd aangeven of hij wel of niet met het coachingstraject verder wilde. De coach had voorgesteld om te werken volgens de GROW fasen.

Resultaatgericht Coachen



Eerst zouden ze samen overlopen wat men verstond onder 'assertief gedrag' en wat

Inspiring your coaching journey

© The Coaching Square sprl / bvba - www.coachingsquare.be

Avenue des Petits Bois / Bosjeslaan 13- 1640 Rhode – Sint - Genèse / Sint – Genesisus – Rode - Belgium
Tél/tel : 02 358 40 83 Fax : 02 358 33 94

het kon opleveren. De coach noemde dit de **Goal** fase.

Daarna zouden ze in detail samen overlopen wanneer het wel lukte om zich assertief op te stellen, wat dan de condities waren, enz. ze zouden het hebben over de elementen die het moeilijk maakten om 'assertief te zijn' op een management meeting. Dit noemde hij de **Realiteitstoetsing**. Als eenmaal duidelijk was, wat de kern was van het probleem, konden ze samen brainstormen over mogelijke manieren van aanpak. Dit is de fase van **Opties**. Tenslotte zou Chris zelf één of twee acties uitkiezen waarbij hij zich goed voelde om dit uit te testen in de praktijk. De **Wil** fase dus. De coach vertelde dat zelfobservatie een belangrijk deel zou worden van het traject. Wie zichzelf goed observeert, leert zichzelf beter kennen en kan dus bijsturen was zijn slogan.

Chris vond dat er niets speciaals aan deze aanpak was. Het leek alsof het gewoon een probleemoplossingproces was, zoals hij altijd deed. Eerst het doel bepalen, dan het probleem analyseren, dan opties overwegen, kiezen en implementeren, bijsturen. Alleen was *hij* nu het onderwerp. Dat was wel spannend.

De coach had hem verteld dat alles wat hij zou inbrengen, dat dit vertrouwelijk was, dat Chris zelf besliste wat er gerapporteerd werd naar HR of naar zijn manager. Het is aan de manager om de verbetering op te merken en om ondersteunende feedback te geven.

De eerste sessie

In deze sessie werkten Chris en de coach rond het thema "assertief communiceren". Samen overliepen ze de diverse aspecten die Chris verstond onder Assertief communiceren. Het viel de coach op dat Chris dit allemaal helder in zijn hoofd had. Ze bespraken de situaties waarin het Chris

wel lukte om assertief te communiceren en vergeleken deze met de situaties waarin het Chris niet lukte. Ze kwamen tot het besluit dat Chris vooral in relatie met zijn directie én met mensen die hem onder druk zetten nu en dan uit de bocht ging. Hij **kende** het gewenste gedrag, hij **kon** het ook toepassen. Wat was dan de hindernis? De coach legde uit dat gedachten ons gedrag aansturen: **interne overtuigingen** noemde hij het. Het was waardevol om dit verder te onderzoeken via een tussentijdse observatieopdracht. Chris zou in een dagelijks reflectiemoment ongeremd neerschrijven welke gedachten – hoe gek ook - hij had naar aanleiding van besprekingen in het management team. Een beetje vreemde opdracht vond hij, maar goed, hij wilde wel proberen ...

De tweede sessie

Chris had notities genomen over de voorbije 2 weken. In zijn notities stonden uitspraken zoals "ze gaan toch weer niet beginnen" "ik zal wel zien of ik hiermee wil meegaan" "eerst zien en dan geloven" "hoe kunnen ze dit nu weten?" De coach en Chris zochten naar de rode draad van deze gedachten en de ervaringen van de voorbije 2 weken. De coach stelde hem de vraag "Chris, wat gebeurt er exact op het moment dat er een beslissing genomen wordt en jij zelf nog niet helemaal zeker weet of je wel wil meegaan?" Stilte. Chris besepte ineens dat hij op dat moment helemaal niets deed, alleen stil zijn, in zichzelf gekeerd zijn. Samen vergeleken ze een beslissingsproces in zijn eigen team en dit in het management team. Chris kwam tot het inzicht dat hij beslissingen in zijn team op een zeer zorgvuldige wijze nam: veel feiten verzamelen, goed luisteren naar iedereen, een nachtje over slapen, voorstel formuleren, checken, ... en dan: actie! In het management team moest hij op basis van de aangereikte informatie

onmiddellijk tot een besluit komen, zonder dat hij dit had kunnen verwerken, kunnen checken. De snelheid van besluitvorming bracht bij hem stress mee die hij opkropte. Chris zag in dat deze opgekropte stress een oorzaak was van zijn ongenueanceerde gedragingen. Chris begreep dat hij zichzelf wijsmaakte dat hij dit deze manier van werken maar moest aankunnen als manager, dat als hij zijn twijfels zou uiten op de meeting, hij dacht als een “weerstander” zou gezien worden.

Niveaus van bewustzijn



Een **hinderende interne overtuiging** noemde de coach dit. De coach vertelde kort uit eigen ervaring dat het hem ook ooit overkomen was dat hij dacht dat twijfelaars als negatief bekeken werden. Echter twijfelaars zijn belangrijke spelers om te voorkomen dat overhaaste beslissingen genomen worden. Ze stellen de kritische vragen die tot meer genuanceerde oplossingen leiden. De coach vroeg “Wat zou je nodig hebben om écht achter een besluit te kunnen staan?” Chris kwam al gauw met het idee dat het hij liefst op voorhand een agenda had waarin de te nemen besluiten al aangekondigd zouden staan. Op die manier kon hij zich voorbereiden, informatie verzamelen, toetsen hoe zijn medewerkers hierover dachten, enz. En wat als hij geen tijd zou hebben om dit te doen vooraf? Dan zou Chris vragen om bedenktijd om het

voorstel te wikken en wegen. Wat als er geen bedenktijd mogelijk was? Dan zou Chris tijdens de vergadering een schema maken met pro's en contra's, extra vragen stellen over onduidelijke dingen. Prachtig, ... dacht de coach. Wat een kracht zie ik ontstaan! Ze spraken concreet af wat Chris ging doen naar aanleiding van de volgende meetings.

De derde sessie

Eerst overliepen ze de ervaringen en de successen. Dat van de vergaderagenda, dat was nog niet gelukt, maar de HR manager ging dat inbrengen als voorstel. Hij had het pro/contra schema al gebruikt, maar was er nog niet handig mee. Chris had al wel diverse keren vragen gesteld op een management meeting. Hij had collega's er wat ongeduldig op zien reageren, waardoor hij toch weer wat in zijn schulp gekropen was. De coach vroeg aan Chris hoeveel van de management leden er meestal vragen stelden naar aanleiding van een voorstel. Drie van de acht directies ... Niet echt veel dus. Hoe werd het écht geïnterpreteerd dat Chris nu wél vragen stelde? Wist hij dit? Nee ... niet zeker. OK, wat kan er aan gebeuren om dit te weten te komen? Een gesprek met je leidinggevende, met enkele andere collega's die zich ook stil hielden? Een korte communicatie over je ontwikkelpunt naar de andere directieleden, zonder uiteraard 'zwak' op te stellen? Dat laatste was wel heel speciaal voor Chris om op die manier met zijn ontwikkelpunt om te gaan. Chris koos ervoor om eerst informeel te polsen hoe andere collega's zijn interventies ervaarden. De coach vroeg daarna: Welke gedachte kan je helpen op het moment je de stress voelt opkomen? Ze brainstormden samen. Chris koos voor de **helpende gedachte** “vragen stellen is een teken van engagement, daardoor heb ik impact en verminder ik de stress voor mezelf”. De coach vroeg Chris om deze zin enkele

Inspiring your coaching journey

keren te herhalen. Gek ... maar Chris merkte dat hij de zin steeds krachtiger durfde uitspreken.

Ze overliepen de concrete acties die Chris ging nemen en de wijze waarop hij de helpende gedachte kon oproepen op het moment hij de stress voelde stijgen.

Happy end ?

Chris ging aan de slag en kreeg van diverse mensen de feedback dat hij zelfzekerder of assertiever was geworden. Chris wist beter. Met zijn assertiviteit was niets mis. Hij had gewoon wat meer tijd nodig om systematisch tot beslissingen te komen en liet zich nu minder opjagen. Ze hadden eigenlijk niet écht gewerkt rond assertiviteit, wel rond besluitvorming en **zelfbeeld**. Daarom was het al die tijd niet gelukt om via de gevolgde cursussen assertiever te worden ... Grappig hoe zo'n ene sterke interne overtuiging je gedrag stuurt. Je weet wat je moet doen, je bent assertief in niet-stress momenten en onderdanig of agressief in stress momenten.

Hoe kwam het toch dat hij dit niet eerder ingezien had? Tja, problemen oplossen

voor een ander blijkt makkelijker dan je eigen manier van doen en denken ontrafelen. Daar helpt een coach je dus mee ... Een opvolggesprek met de coach was pas gepland binnen 2 maand. Chris wist dat hij nog een weg te gaan had, zich verder bewust wordend van dit fenomeen, maar hij voelde zich krachtiger worden in het management team.

Leen Lambrechts
Maart 2006

Inspiring your coaching journey