

COACHING EN ZELF COACHING

*Doe er wat aan!***T**ijd voor een extra dimensie.

Ieder heeft zijn eigen ongemak. De een kan geen nee zeggen, een ander klapt dicht bij kritiek, bij een derde is de balans zoek tussen werk en privé en een vierde is onzeker over de toekomst. Gelukkig hoeft niemand zich bij zijn belemmeringen neer te leggen.

Het inschakelen van een coach, om je ontwikkeling een duwtje te geven, is breed geaccepteerd in Nederland. Het is tijd om er een extra dimensie aan toe te voegen: ga jezelf coachen. Het voordeel is ondermeer dat je de baas bent over je eigen coachtijd en reistijden vervallen.

De dolkstoot

Het komt met enige regelmaat voor dat medewerkers hun leidinggevende laten vallen en steun zoeken bij het overstijgende gezag: een bestuur, een hoofdafdelingshoofd, een directeur, enzovoort. De oorzaken kunnen verschillend zijn, maar altijd is er het element dat men meent dat overleg met de leidinggevende zelf, geen nut meer heeft. Bijna altijd komt dit als een dolkstoot in de rug. En bijna altijd is de reactie van de aangevallenen dezelfde: men gaat de aantijgingen weerleggen. Pakt agenda's en overlegverslagen erbij en noteert waar de anderen hun foute observaties en gevolgtrekkingen gemaakt hebben. Men wroet in het verleden en blijft daar hangen en altijd heeft dit desastreuze gevolgen: het conflict verhardt, de partijen graven zich in en vuren vanuit hun loopgraven.

Je kunt ook wat anders doen: ga jezelf coachen naar alternatieven

Het allerbelangrijkste is om jezelf weg te voeren van de ongewenste situatie en de doembeelden en scenario's die daaraan verbonden zijn. In plaats daarvan nodig je jezelf uit om de gewenste, nieuwe situatie te beschrijven. En dan maak je innerlijk de weg vrij om je doelen te bereiken. Hoe? Met de beschreven methodiek in DOE ER WAT AAN wordt het spannend en prettig om te doen.

Casus Tjelle. Het is niet rechtvaardig.

Wat is de globale situatie?

Tjelle geeft leiding aan een groep van twaalf medewerkers. Het zijn merendeels jonge mensen. Het werk heeft een idealistisch karakter. De groep verandert regelmatig van samenstelling, doordat medewerkers snel doorgroeien naar andere functies of

Over zelf coaching schreven zij het boek **DOE ER WAT AAN**, uitgeverij Thema. Het ontwikkelingsmodel van ACC voor organisaties is beschreven in *Corporate Change*, de weg naar topprestaties, uitgeverij Scriptum. Dit model geeft zeven succesfactoren om op weg te gaan naar topprestaties langs een route die het proces zorgvuldig stuurt en onderweg alle vrijheid garandeert. De ACC-website www.associatescc.com geeft meer informatie. Thea publiceerde eerder *Het Logboek voor Meesterlijk Leiderschap*, *Feedbackkaarten* en het *Relatienetwerkkaartspel* bij Future Development Products.



in het veld gaan werken. Tjelle is veel afwezig. Deels omdat het werk veel externe contacten met zich meebrengt, maar ook omdat hij veel aandacht geeft aan een project dat hij voor de toekomst van de organisatie en het werkveld van groot belang acht.

Hij heeft voorts te maken met een bestuur, dat toezicht houdt op een juiste besteding van de gelden.

Wat is de huidige situatie waarin Tjelle verandering wil brengen?

“Een paar maanden geleden kreeg ik voor het eerst aanwijzingen dat er iets gaande was. Een bestuurslid sprak me aan. Er was over mij geklaagd door medewerkers. Het bestuur had besloten om een evaluatie te houden van mijn optreden. Dat is ondertussen gebeurd.

Er kwam een heel negatief beeld uit. Ik was te weinig op kantoor. Als ik er was, gaf ik onvoldoende leiding. De medewerkers hadden het gevoel dat ze alles alleen moesten uitzoeken. Ik luisterde niet naar ze. Ik deed mijn eigen zin en pleegde geen overleg over de strategie. Voerde mijn eigen prioriteiten door. Enzovoort.

Wat zijn de effecten?

Het voelde als een aanval in de rug. Ik was totaal van de kaart.

Ik had een internationaal congres, daarna ben ik nog niet terug gegaan naar mijn werk.

In de afgelopen tien dagen ben ik de beschuldigingen nagelopen en het klopt gewoon niet, wat ze zeggen. Het klopt gewoon feitelijk niet. Ik heb een lijst gemaakt van de overleggen die we hadden en wat we daar besproken hebben. Ik ben alles nagelopen om het te onderzoeken en te becommentariëren.

Wat wil ik bereiken?

Ik wil weg bij de organisatie. Ik zit er al zo lang. Ik heb al zo vaak een nieuw team moeten opbouwen. Ik wil ruimte om te besluiten, wat ik verder wil. Het lastige is, dat ik zaken achter laat, waaraan ik verknocht ben. Ik snijd lijnen af, die me bevrediging geven.

Ik wil zelf het moment van afscheid kiezen. Ik wens dat de club doorgaat, want die doet belangrijk werk. Ik wil het beeld dat men van me heeft, corrigeren. Het is niet rechtvaardig.

Wat is er nodig om de winst te maximaliseren, het verlies zo klein mogelijk te maken en te bereiken wat ik wil?

Dan moet ik terug. Maar ik zie er als een berg tegenop. Met ze aan tafel zitten en alles over me heen krijgen. Ik zie al die kwaai koppen al, vol beschuldigingen. Een eindeloos welles-nietes. Ik word er moedeloos van.

Intermezzo.

Beelden kunnen, net als overtuigingen en emoties, zelfstandig het gedrag beïnvloeden. De inwendige film die Tjelle ziet, is als een doemscenario en blokkeert al tien dagen de weg naar zijn team. Een belangrijke stap in het coachen van jezelf is dus je onderzoek naar beelden die je gedrag aansturen en in stand houden. En minstens zo belangrijk is het dan om de beelden zo te veranderen, dat ze werken in je voordeel in ongemakkelijke situaties.

Welk nieuw beeld helpt me om mijn doelen te bereiken?

Ik verander het beeld in een film. Ik zie een overleg, waar ieder intensief bij betrokken is. Ik zie dat ik vraag, wat ieders aandeel is in de ontstane situatie. Ik kan ook vragen wat de bedoeling is. Of ze me weg willen hebben of wat anders. Een volgende vraag is dan: Wat kunnen we doen om de continuïteit van de club te waarborgen? De aandacht wordt verdeeld en gaat van mij naar de organisatie.

Steunt dit veranderde beeld mijn nieuwe gedrag?

Ja. Ik krijg nieuwe energie. Ik krijg zin om het te proberen. Ik moet de voorbereiding nog preciseren, maar dat lukt wel. De grote lijn is dat er een aantal

belangrijke vragen te beantwoorden zijn en dat we dat samen doen. En dan stel ik de vragen voor. Ik heb al drie vragen genoemd. Ik vraag hun om er nog een vierde en vijfde bij te maken. Ja, dat lijkt me een goed idee. En dan structureren we de tijd. Ongeveer zoveel tijd per vraag.

Wat gebeurt er met mijn energie?

Ik blijf in contact. Ik krijg wel een beetje lading, maar het is niet alleen op mij gericht. Andere belangrijke issues komen ook aan bod. Het geheel is veel breder en gericht op onze gezamenlijke wil om het beste voor de organisatie te vinden.

Ik blijf erbij dat ik op den duur weg wil, maar dan in goed overleg. Ja, deze aanpak voelt prima.

Ik heb mijn verweer nog, over de feitelijke onjuistheden. Als ik erover denk dan keert het gevoel terug: kwaadheid, moedeloosheid, angst. En...ik keer terug naar het verleden, terwijl de andere aanpak vooral naar de toekomst verwijst. En we gaan van de oplossing weer naar de analyse en ik zie de kwaai koppen weer. Nee dus. Niet gebruiken. Het is duidelijk.



Thea Groeneveld en Willem Wanrooij zijn principal associates van ACC, Associates for Corporate Change. Hun werkzaamheden beslaan drie velden: coaching en zelf coaching, teambegeleiding en grootschalige organisatieontwikkeling. Op elk van die gebieden hebben zij concepten ontwikkeld, waarover zij gepubliceerd hebben.

Voor meer informatie of het maken van een boeking van Thea Groeneveld en/of Willem Wanrooij als spreker(s) voor uw (bedrijfs)evenement kunt u mailen naar theagroeneveld@speakersacademy.nl of willemwanrooij@speakersacademy.nl