

Coachen in een technische omgeving

Bij het coachen probeer ik mijn cliënten in contact te brengen met hun gevoel. Dat is niet altijd gemakkelijk, vooral niet bij technici, die zich vrijwel uitsluitend richten op feitelijkheden en logica.

Hoe breng je technici in contact met hun gevoel, zonder voorbij te gaan aan kennis en inhoud? Benader het gevoel van de coachee via logica en geef de coachee inzicht in het onderliggende coachingsmodel.

AUTEUR: **BERT SMEETS**

Technische organisaties onderscheiden zich qua cultuur, hiërarchie en persoonlijkheden van reguliere organisaties. Wat betreft cultuur lijken technische organisaties op technocratieën waarin beslissingen rondom innovatie genomen worden op basis van kennis en inhoud. Innovatie is een praktische vertaling van kennis naar producten. Tijdens de ontwikkeling van innovatieve producten worden beslissingen vrijwel uitsluitend genomen op basis van inhoudelijke analyses. In deze analyses zoekt men doorgaans naar de meest praktische oplossing op basis van de juiste theorie.

Kennis wordt in technologiebedrijven vaak als een machtsmiddel gebruikt. De machtsstrijd gaat soms zo ver dat er concurrerende technologieën

ontwikkeld worden door verschillende afdelingen. Hoe belangrijk inhoudelijke kennis is in een technische organisatie manifesteert zich in de informele hiërarchie. Hoe meer inhoudelijke kennis iemand heeft, hoe hoger zijn status is. Deze informele status wordt vaak geformaliseerd doordat technici op basis van hun inhoudelijke kennis en ervaring in het management terechtkomen. Dat technici doorgroeien naar managementfuncties ervaren medewerkers veelal als positief. Ze vinden het namelijk belangrijk dat hun baas begrijpt waar ze mee bezig zijn.

Veel technisch experts zijn toegewijd en loyaal, maar ze kunnen soms ook zeer eigenwijs zijn. Ze hebben een sterke intrinsieke motivatie om hun werk goed te doen. Ze zijn loyaal aan

mensen die ze respecteren om hun kennis en leiderschap. Als ze echter te weinig ruimte krijgen om hun creativiteit te laten zien, kunnen ze afhaken of recalcitrant worden. Ze doen dit niet om te saboteren, maar om te bewijzen dat hun redenering of theorie klopt.

Regelkring

Technisch deskundigen komen doorgaans niet in opstand. Ze proberen vaak conflicten te vermijden omdat ze niet graag gewezen worden op fouten en omdat ze vaak niet goed weten hoe ze om kunnen gaan met een conflictsituatie. In beide gevallen speelt mijns inziens emotie en controle een belangrijke rol. Het maken van een fout kan voelen als gezichtsverlies of als persoonlijk falen. Technisch specialisten voelen zich niet altijd prettig in conflictsituaties omdat ze niet weten hoe de ander zal reageren. Ze hebben het gevoel de controle te verliezen. Ze weten eenvoudigweg niet hoe ze met dit gevoel om kunnen gaan.

Ons gevoel is een belangrijke graadmeter om de persoonlijke balans te houden. Door goed te luisteren naar ons gevoel, kunnen we ons zelf continu bijsturen en blijven we gemakkelijker in balans. Een systeem dat in evenwicht blijft door continue bijsturing noemen we in technische omgevingen een regelkring. In relatie tot mijn coachee noem ik dit in mijn coaching de persoonlijke regelkring.

Wanneer we goed in balans zijn laten we effectief gedrag zien. We zijn dan creatief, staan open voor ideeën van anderen, zijn gericht op samenwerken en kunnen doorgaans goed het gedrag van onszelf en dat van anderen relativeren. Als de druk die we ervaren echter te groot wordt of wanneer we in een moeilijke situatie terecht komen, kunnen we uit evenwicht raken. In die gevallen worden we geconfronteerd met onze gevoeligheden of angsten, of worden onze kernwaarden geraakt. Het gedrag dat we dan laten zien is erop gericht om in die moeilijke situatie te overleven. Mogelijke manieren om overeind te blijven zijn opoffering, ontwijken van anderen, afstand houden van ons

gevoel, relaties verbreken en macht uitoefenen. Wanneer we uit balans raken voelt het alsof ons overlevingsgedrag de enige optie is die we hebben. We houden ons zelf tegen om vanuit onze kracht te blijven acteren. Deze regelkring, die gebaseerd is op de Interventiekaart (Korrel, 2003), is natuurlijk niet alleen van toepassing op technici.

Onontgonnen terrein

Voor veel technisch experts is gevoel onontgonnen terrein. Tijdens een technische opleiding is er namelijk niet of nauwelijks aandacht voor de softe kant. Na hun studie komen ze vaak terecht in technische organisaties waar bijna niemand geleerd heeft hoe ze gevoel kunnen inzetten in hun werk. Experts die gevoel wel aan hun palet hebben toegevoegd zijn beter in staat inhoud en emotie te verbinden. Zij zullen meer kunnen vertrouwen op hun 'gut feeling' en zullen hun ideeën gemakkelijker over de Bühne krijgen.

Op basis van de ervaring die ik de afgelopen jaren heb opgedaan, onderscheid ik drie groepen technici voor wie gevoel vaak onontgonnen terrein is.

1. Een eerste groep technici schemt hun gevoel af omdat ze er bang voor zijn. Ze weten niet wat er gebeurt als ze zich ervoor openstellen of hebben hier vervelende ervaringen mee. Waar ze bij een analytisch probleem graag doorgaan tot op de bodem, houden ze vanuit hun overlevingsgedrag een eerbiedwaardige afstand tot hun gevoel.
2. Anderen hebben weliswaar aanleg om hun gevoel actief te gebruiken, maar ze hebben er nog heel weinig mee gedaan. Ze zijn erop zich niet bang voor, maar hebben zich nog niet gerealiseerd hoe krachtig het kan zijn om er gebruik van te maken. Ze durven nog niet op hun gevoel te vertrouwen. Mensen uit deze groep kunnen de neiging hebben zich op te offeren wanneer ze uit evenwicht raken.
3. In extremis is gevoel echt een blinde vlek. Mensen in deze categorie voelen nauwelijks aan hoe anderen reageren op hetgeen

ze zeggen, schrijven of wat ze doen. Dit wordt bijvoorbeeld duidelijk in e-mail-verkeer. E-mail is op zich al een moeilijk medium om gevoel(ens) te communiceren, maar de mensen voor wie gevoel een blinde vlek is, kunnen de lezers van hun e-mail persoonlijk raken zonder dat ze zich dit beseffen.

De taal der techniek

Een van de eigenschappen van technici is dat ze graag het waarom achter dingen begrijpen. Oorzaak en gevolg van persoonlijk gedrag kunnen op een logische manier duidelijk gemaakt worden. Dit gebruik ik in coaching door samen met de coachee zijn persoonlijke regelkring op te bouwen: het krachtgebied, het overlevingsgedrag en gevoeligheden worden in kaart gebracht. Op die manier kan het gedrag van de coachee gekoppeld worden aan het model. De coachee begrijpt het model, kan zijn gedrag eraan relateren en – zeker niet onbelangrijk – kan het model gebruiken als veiligheidsbuffer. Hypothesen en scenario's maak ik via het model bespreekbaar. De coachee onderzoekt zichzelf op deze manier via het model. Hij bekijkt zichzelf als het ware van een afstand.

Ik gebruik de persoonlijke regelkring voor elk van de drie eerder genoemde groepen technici. Het model helpt om aan het begin van een coachingstraject te bepalen of iemand zich

afschermt voor zijn gevoel, dit nog ongebruikt potentieel is of het voor hem een blinde vlek is. De juiste categorie kan bepaald worden door het stellen van gerichte vragen of het uitvoeren van een geschikte persoonlijkheidstest.

Ervaring

Ik heb gemerkt dat sommigen die zich voor hun gevoel afschermen dit doen omdat ze in het verleden gekwetst zijn toen ze hun gevoel te dicht bij zich lieten komen. De pijn die ze toen ervaren hebben, willen ze niet nog eens voelen. Een voorbeeld is een leidinggevende in een softwarebedrijf die zijn gevoel niet kon toelaten omdat dit ten koste zou gaan van zijn functie. Hij kon toch niet te 'soft' worden naar zijn mensen. Voor hem stond gevoel gelijk aan zwakte. Dit had hij al in zijn jeugd van zijn vader geleerd. Door zijn persoonlijke regelkring te onderzoeken en te gaan experimenteren in een veilige omgeving, kwam hij erachter dat juist het tonen van gevoel en inlevingsvermogen niet ten koste ging van zijn functie. Integendeel: doordat hij evenwichtiger werd kwam hij juist krachtiger over op zijn mensen.

Mensen uit de tweede groep hebben nooit geleerd met hun gevoel om te gaan, maar kunnen dit van nature wel. Vaak komen deze mensen uit gezinnen waarin niet of nauwelijks over gevoel werd gesproken. De nadruk van het coachen van deze mensen ligt op het verkennen van



Eén van de eigenschappen van technici is dat ze graag het waarom achter dingen begrijpen

hun gevoel, zowel geestelijk als lichamenlijk. De regelkring helpt hen om het inzicht in het eigen gevoel te vergroten. Tijdens sessies maak ik het ervaren van gevoel telkens weer expliciet. Tussen de coachingssessies gaat de coachee zelf aan de slag door bijvoorbeeld voor en na vergaderingen de vragen te beantwoorden: 'Hoe voelt dit?' en 'Hoe voel ik me?' Op deze manier krijgt het gevoel de ruimte om zich te ontwikkelen.

Een technisch projectleider voelde regelmatig situaties zeer goed aan, maar durfde niet te vertrouwen op zijn gevoel. Hierdoor had hij moeite met het stellen van grenzen. Hij durfde pas te acteren als hij alles nauwkeurig geanalyseerd had. Door zijn gevoel te ontwikkelen was de projectleider veel beter in staat zijn grenzen te stellen. Na gerichte coaching durfde hij meer te vertrouwen op de kracht van zijn gevoel. Niet lang hierna is hij hoofd van een ontwikkelafdeling geworden.

Mensen voor wie gevoel een blinde vlek is kunnen dichter bij hun gevoel komen door logica te gebruiken. Zij zullen interpersoonlijke sensitiviteit moeilijker als kracht kunnen inzetten. Ik heb ervaren dat ze vaak wel in staat zijn vanuit logica deze competentie in te zetten. Vragen als 'Hoe denk je dat dit overkomt op anderen?' en 'Hoe denk je dat je je voelt?' helpen hen om als het ware een logisch model te maken op basis van hun gevoel. Op die manier komen ze zo dicht mogelijk bij hun eigen gevoel. Ze zijn vaak in staat deze nieuw opgedane logica snel in te zetten.

Een manager in een installatiebedrijf kon in werksituaties zeer kort door de bocht gaan wanneer volgens hem niet aan zijn normen werd voldaan. "Als ze niet doen wat we hebben afgesproken, moeten ze dat voelen", aldus zijn aanname. Om deze en andere aannames uit te dagen, hebben we diverse werksituaties besproken en deze in scenario's gerelateerd aan de regelkring. Daarop ging de manager aan de slag door telkens te experimenteren met nieuwe ideeën. Door te begrijpen wat er in deze situaties gebeurde, is deze manager erin geslaagd het effect van zijn gedrag op zijn omgeving beter in te schatten en genuanceerder naar het gedrag

van anderen te kijken. Hij is daardoor evenwichtiger geworden, niet alleen in werksituaties, maar ook in zijn privéleven.

Logisch

Coaching van technici kan effectiever worden wanneer gevoel op een logische manier wordt benaderd en ze dieper inzicht hebben in de logica achter het model dat tijdens het coachingstraject gebruikt wordt. Door tijdens het coachingstraject gebruik te maken van de persoonlijke regelkring kan een technisch expert zijn gedrag relateren aan dit model. Begrijpen wat iemands krachtgebied, gevoeligheden, angsten, waarden en overlevingsgedrag is, helpt om meer in balans te blijven.

Technici die zich afschermen van hun gevoel omdat ze er bang voor zijn, experts die aanleg hebben om hun gevoel actief te gebruiken, maar nog niet weten hoe ze er effectief gebruik van kunnen maken en mensen voor wie gevoel echt een blinde vlek is, allen kunnen op deze manier veel effectiever worden. Ze blijven zo beter in balans, worden niet alleen creatiever, maar slagen erin hun ideeën sneller te realiseren. Dit maakt hen niet alleen persoonlijk effectiever, maar het vergroot de slagkracht van de hele organisatie. ■

Bert Smeets heeft vijftien jaar in de hightechindustrie gewerkt. Sinds 2010 werkt hij als management consultant bij Chaos2Work. Daar gebruikt hij zijn ervaring om high-performing teams te creëren met behoud van plezier. www.chaos2work.com

Referenties

- Hersey, P. (1984). *The situational leader: The other fifty-nine minutes*. Escondido, CA: The Centre for Leadership Studies.
- Korrel, M. (2003). *Het begeleiden van effectieve leerprocessen: Over interventiekunde, de waarde van weerstand en de interventiekaart als wegwijzer*. Soest: Nelissen.
- Vandamme, R. (2005). *Handboek coachend leiderschap: De ontwikkelingsgerichte benadering*. Deventer: Entos.