

Coachen aan weerszijden van het kanaal

Als ik binnenkom in het Regus vergadercentrum aan de Amsterdamse Herengracht voor een coachinggesprek, raak ik altijd gedesoriënteerd. Ben ik nou nog steeds in Nederland of alweer terug in Engeland? BBC World Service staat aan, de meeste kranten zijn Engelstalig, en ook de initiële begroeting door de receptioniste is in het Engels. Ik moet me herpakken want mijn cliënt is Nederlands, dus ik zal Nederlands spreken.

Zijn 'coachingvraag' is ook behoorlijk Nederlands. Zijn organisatie had hem een promotie aangeboden, die door de Ondernemingsraad (OR) werd beoordeeld. De OR vond zijn managementervaring niet toereikend voor de baan, en stelde daarom een voorwaarde aan de promotie: hij moest een assessment doen. Hij weigerde dit omdat hij in zijn carrière al drie keer een assessment had ondergaan en zich niet kon herinneren daarbij iets nuttigs te hebben geleerd.

Na enig onderhandelen werd hem executive coaching aangeboden als alternatief. Hij sprak met een coach die vervolgens de HR-directeur van de organisatie belde en een pittige mening uitte over hem en over hoe het coachingtraject aangepakt zou moeten worden. Mijn toekomstige cliënt beschouwde dit – terecht – als een grote vertrouwensbreuk. Het resultaat was dat er een sceptische en ongemotiveerde cliënt tegenover me zat.

De enige oplossing die ik zag was om dit eerste gesprek te betitelen als 'het coachingtraject' en hem ervan te overtuigen dat we daarmee al hadden voldaan aan de voorwaarde van de OR. Daarna gingen we dieper in op zijn nieuwe rol en de mogelijke risico's, en vonden we toch voldoende stof voor een contract dat later productief bleek.

Dit is wat mij betreft een typisch Nederlands verhaal. Waar anders – behalve natuurlijk Duitsland – heeft een OR zoveel macht? En waar anders is het mogelijk dat een executive coach de HR-afdeling belt en spontaan commentaar levert op een nieuwe cliënt?

Ik blijf me verbazen over verschillen tussen mijn werk in Nederland en in Engeland. Waarom ben ik me nog steeds zo bewust van – en behoedzaam voor – het feit dat ik een buitenstaander ben, in Engeland maar ook steeds meer in Nederland? Vooral als ik mijn hoofd weer breek om de woorden te vinden die uitdrukken wat ik voel of bedoel.

Toen ik in 2002 naar Londen verhuisde, vertelde een Nederlandse collega die zich al ruim 20 jaar terug vestigde in Brixton, dat het haar zeker driekwart van die tijd had gekost om door te krijgen wat haar collega's vonden van haar werk. In termen van de oude afweertheorie van Sigmund Freud: in Nederland vind je minder 'suppressie' maar meer 'acting-out' dan in Engeland.

Ter illustratie een andere cliënt die je niet snel buiten Londen tegenkomt. Hij is afkomstig uit het midwesten van de Verenigde Staten en groeide op in een streng christelijk dorp. Nu werkt hij voor een gigantische multinational op telecomgebied. Gedurende het coachingtraject hebben we de constante stroom van verholen commentaar op zijn bijdrage aan het management team onderzocht, en langzaam maar zeker kwamen we tot een voor ons beiden onverwachte kern: de heimelijke afgunst ten aanzien van de

energie, spontaniteit en passie die hij op zijn werk aan de dag legt. Vanaf dat moment was de opdracht vooral een gezamenlijke overlevingstocht in de politieke wildernis van de Engelse metropool.

De tegenstelling tussen suppressie en acting-out valt mij ook op als ik kijk naar de beoefenaren van ons beroep. Van Engelse coaches zul je nooit een onvertogen woord of onomwonden feedback ontvangen. Anderzijds is er in Nederland geen professionele begrenzing te bekennen, getuige bijvoorbeeld de bonte diversiteit in de Coachinggids en andere kanalen waarlangs coaches zich presenteren. ■

Erik de Haan is directeur van het Centre for Coaching van de Ashridge Business School.

