

## 4.6 Coaching van een afdelingsleider met locatietaken.

Door Joost Levy

### **Op zoek naar het persoonlijke verhaal van de coachee**

Bert is een stevige afdelings- en locatieleider van een school voor speciaal onderwijs in Noord Nederland. Hij en zijn collega locatiemanagers hebben problemen met hun algemene directie, die tamelijk top-down met locatieleiders en hun staf omgaat. Deze last leidt bij Bert en zijn staf tot energieverlies, boosheid en onmacht en Bert raakt er zelfs overbelast door. Hij zoekt coaching om te leren omgaan met de directie zonder frustratie op te sparen en om te leren slagvaardig en kordaat gedrag te vertonen.

De coaching start en we inventariseren wat zijn leven hem in zijn ontwikkeling heeft geboden. Wat opvalt, is een afstandelijke relatie met zijn moeder, die hem geen warmte bood waardoor Bert leerde om te leven zonder warmte te vragen en feitelijk zelf ook afstandelijk leerde zijn.

Bert ziet in dat zijn eigen afstandelijkheid een verdediging is, waarmee hij zijn kwetsbaarheid en zijn onzekerheid camoufleerde. Als je vroeger je emotie liet zien, dan toonde je je zwakheid. En dan kan de ander macht over je krijgen. Deze redenering bleek de sleutel in het coachingsproces: *zeggen wat je denkt* had Bert niet sterk ontwikkeld. Hij ging de confrontatie niet aan om daarmee zijn emotie niet te tonen en het risico te lopen kwetsbaar te zijn. *'Ik houd me veilig op een laag competentieniveau. Dan hoef ik ook niet in conflict met de directie te komen'* was zijn motto. Maar daar wilde Bert mee stoppen. Hij wilde het conflict aan leren gaan, zijn rol als leider opnemen en daarmee de verantwoordelijkheid voor het leren van zijn team en van de leerlingen gaan dragen als een echte afdelings- en locatieleider.

Na een aantal reflectieve bijeenkomsten kwam Bert binnen met een actuele casus waarin hij zich bewust was subassertief te hebben gereageerd. De casus was zo actueel dat zijn energie om te experimenteren groot was.

Bert had na onprettige, afhankelijke en langdurige processen eindelijk van de directie toestemming gekregen voor de noodzakelijke personeelsuitbreiding. Feestelijk had hij dit aan zijn team meegedeeld. De dag daarna steekt zijn aansturende directielid even het hoofd om de deur en zegt; *'Oh ja, die personeelsuitbreiding gaat niet door.'* Om vervolgens weg te lopen en Bert perplex en totaal aangedaan achter te laten.

We zijn in de coaching de situatie uit gaan spelen, eerst Bert als Bert en ik als het directielid en daarna hebben we de rollen omgedraaid. Ik nam de rol van Bert op me en Bert die van het directielid. De woorden van de 'het directielid' wekte een intense boosheid bij mij op. Ik voelde dat Bert als persoon werd miskend en dat zijn terechte boosheid niet inhoudelijk werd besproken. Met spontane boosheid en stemverheffing heb ik in Bert's rol zinnen gezegd als: *'Je blijft hier en loopt niet weg, ik eis dat je me serieus neemt, zo ga je niet met mij en mijn team om, ik verwacht uitleg.'* Het was een oefensituatie waar de vonken van af spatten.

De coachingssessie daarna gaf Bert aan dat hij door het heftige oefenen had geleerd dat je boos kon worden zonder vuil te worden. Dat het toelaten van je emoties kan leiden tot scherpere en sterkte en dat juist het terugtrekken en oppotten van frustratie veel met

Alledaags leiderschap in het onderwijs 29

zwakheid te maken heeft. *'Ik ga stoppen met lief zijn en me aan te passen waar sturing gevraagd wordt. Ik zal mijn verantwoordelijkheid nemen en zorgen dat mijn team en de leerlingengroep krijgt waar het recht op heeft'* waren zijn concluderende woorden.

### *Coaching als instrument voor leiderschapsontwikkeling*

Omdat leiderschap sturing van binnenuit behelst, werkelijk in contact zijn met jezelf, is het goed om het (biografische) verhaal van de coachee te horen en kort de kernthema's van zijn of haar leven op een rij te zetten. Niet om diep te gaan psychologiseren, maar om de 'logica van het denken' te ontdekken. Ieder mens is in het eigen denken een volkomen logisch systeem. Wanneer je de logica van de coachee kent, kan je er mee aan het werk als coach. Je kan de irrationele besluiten die onder het denken liggen uitdagen, laten onderzoeken en samen verkennen of er betere opties zijn.

Bert bijvoorbeeld, koos als kind, onder invloed van zijn afstandelijke moeder, om zijn emoties

niet te tonen. Dan was je niet zwak en kon je niet geraakt worden; logisch voor het kind dat hij was en belemmerend voor de man en functionaris die hij is.

De casus van Bert illustreert ook dat leiderschap in context ontstaat en plaatsvindt. Bert hield zich immers in. Maar door zijn 'angst' om zijn plaats in te nemen en zijn volle persoonlijkheid en leiderschap in te zetten, stond hij tegelijkertijd de stabiliteit en de groei van zijn team in de weg. En ook belemmerde hij zijn collega's in het MT om in hun volle kracht te komen. Bert was een informele leider, innemend, betrokken en kundig. Maar doordat hij de confrontatie vermeed, belemmerde hij het collectief van afdelingsleiders/locatieleiders om tot uiting van hun volle verantwoordelijkheid te komen. Hij was in potentie de sterkste schakel in het MT, maar pakte zijn leiderschap voor de gehele context niet op. Toen dit eenmaal wel gebeurde wist het MT aan het bestuur een krachtig signaal te laten horen en kon een nieuwe stap in het ontwikkelingsproces van de school worden gemaakt. Een ander deel van de context, de directie, leverde in deze casus de feitelijke stagnatie op. Maar deze stagnatie werd in stand gehouden door de interne blokkade van Bert. Je kan zeggen dat Bert en de directie samen de impasse in de school in stand hielden. Toen Bert uit de impasse stapte, viel het gebouw van onmacht, controle en angst om. Vaak maakt het niet uit waar je intervenueert in een systeem. Een systeem is een mechanisme, waarbij je wanneer je één radertje verandert, het gehele systeem in een andere beweging brengt. Zo gebeurde dat ook in de organisatie van Berts school.

#### *Tenslotte*

Het tonen van mijn authentieke boosheid als coach in de oefensessie leverde Bert een sleutelervaring op. Hij ervoer dat het niet "rampzalig" hoeft te zijn om boosheid te tonen en dat doen en denken ook samen kunnen gaan. Dus boos worden en blijven denken waar het in essentie om gaat. Emotie tonen bleek dus ook een optie! Deze ervaring hielp Bert ook om in beweging te komen in andere situaties waarin hij zich realiseerde dat er processen omgebogen moesten worden. Zijn "in beweging komen" maakte de weg vrij om zijn leiderschapsrol volledig op te nemen. De kracht die daaruit ontstond was krachtig, betekenisvol en niet te stoppen.

Bert ging doen wat hij zich had voorgenomen. Dit leidde in korte tijd mede tot vertrek van beide directieleden en een stabilisering van de werkprocessen in de school. Hij straalde van vitaliteit en gaf meer protectie aan zijn team. Zijn rust kwam terug en zijn energiebalans stabiliseerde. De doelen van de coaching waren bereikt.

Gepubliceerd in '**Alledaags leiderschap in het onderwijs**' bij Interstudie NDO onder redactie van Jan van Leeuwen en Addy de Vroomen Januari 2011.