

## **Casus stoïcijns gesprekspartner: de controller**

Als coach word ik benaderd door het hoofd p&o van een grote onderwijsinstelling. Hij verzoekt mij om als coach aan de slag te gaan met de controller. Er zijn problemen met diens functioneren en er wordt getwijfeld aan zijn vermogen te reflecteren. Hij laat doorschemeren dat de positie van de controller hachelijk is: zijn relatie met de directrice is ernstig bekoeld. In het intakegesprek word ik geconfronteerd met een boze en verontwaardigde man. Hij bezweert me dat hij zijn werk uitstekend uitvoert, maar desondanks altijd commentaar krijgt van zijn directrice. Uit de concrete voorbeelden die hij geeft wordt mij duidelijk dat hij niet altijd even fatsoenlijk behandeld is door de wispelturige en dominante directrice; hij lijdt hieronder.

### ***Hoe hier mee om te gaan? Hoe ziet bij de start je aanpak eruit?***

Tijdens het coachingstraject is het erg belangrijk het 'mijn en dijn' uit elkaar te halen. De controller heeft nog het heimelijke geloof dat hij door nog beter te functioneren de directrice wel zo ver zal krijgen hem te waarderen. Daarbij overschat hij echter zijn invloed. Hij is boos en vindt dat hij niet zo onrechtvaardig behandeld mag worden.

### ***Hoe op zijn boosheid te reageren?***

In het bijzonder in de beginfase van het coachingstraject is de controller een en al boosheid. Het is cruciaal voor zijn overleven in de organisatie dat hij deze emotie onder controle krijgt en dat de intensiteit ervan afneemt. Daarbij volg ik twee sporen. Ten eerste ga ik op zoek naar achterliggende gedachten. Zijn boosheid komt voort uit het idee dat hem onrecht is aangedaan en dat de directrice dit niet had mogen doen. Deze normen expliciteer ik, evenals zijn opvatting dat anderen zich hieraan moeten houden. Hij ziet in dat het zijn normen zijn, en dat die mede zijn identiteit kleuren, maar dat hij niet kan verwachten dat anderen zich er automatisch aan gebonden achten. Het tweede spoor betreft het leren omgaan met zijn boosheid. Ik reik hem hiervoor een aantal inzichten, tips en trucs aan. Door een beheerste omgang met de emoties en het onderzoeken van onderliggende gedachten en het corrigeren hiervan, neemt zijn onafhankelijkheid en gemoedsrust toe.

### ***Hoe verder? Op zoek naar de eigen ruimte, accepteren van eigen verantwoordelijkheid***

Het is belangrijk voor hem om te zien wat zijn opvattingen over rechtvaardigheid zijn. Tegelijkertijd wordt hij zich ervan bewust dat zijn gedrag niet een automatisch gevolg is van het gedrag van de directrice. Het wordt hem duidelijk dat zijn gedrag en gevoelens wel binnen zijn invloedssfeer liggen en dat hij te verduren heeft dat zijn behoefte aan erkenning gefrustreerd wordt door de directrice. Het vraagt veel van hem om de stap te kunnen maken van boos zijn op de directrice naar het onder ogen zien van zijn verlangens en behoeften.

***Wat valt er vervolgens te stimuleren? en te beseffen door de controller.***

Langzaam maar zeker wordt het de controller duidelijk dat hij niet louter slachtoffer is van het gedrag van de directrice, maar ook zelf een zekere onafhankelijkheid bezit. Hij ziet onder ogen dat hij zich afhankelijk heeft gemaakt van haar waardering. Het is bevrijdend voor hem om de eigen capaciteiten en mogelijkheden weer te herkennen en erkennen. Daardoor begint hij te beseffen dat zijn bestaanszekerheid niet afhangt van deze functie, maar dat hij ook elders aan de slag zou kunnen. Hij krijgt weer meer zicht op wie hij is en wie hij wil zijn.

***Is een levenskunstinsteek gewenst? Wie wil ik zijn? Mijn leefregels?***

Rechtvaardigheid, zorgvuldigheid en respect voor anderen blijken voor hem erg belangrijke waarden. Zijn morele identiteit komt naar voren en zijn slachtofferschap verdwijnt wat meer naar de achtergrond. Met de controller breng ik zijn belangrijkste leefregels in kaart. Ze hebben te maken met rechtvaardigheid, zorgvuldigheid, hulpvaardigheid en een groot verantwoordelijkheidsgevoel. We vergelijken ze met de professionele regels die gelden voor zijn beroep. Zijn leefregels en deze professionele regels blijken niet op gespannen voet met elkaar te staan. Dat is wel het geval met de do's-and don'ts van de organisatie en zijn eigen leefregels. Hier is geen pasklare oplossing voor, maar door ze zo uit elkaar te rafelen krijgt de controller meer inzicht in zijn probleemsituatie. Tijdens de coachingssessies besteden we veel aandacht aan wat hij gedaan heeft en toetsen dit aan zijn leefregels. Vooral wat hij doet in gesprekken met de directrice, krijgt veel aandacht. Op deze wijze krijgt hij meer zicht op zijn handelen en overkomt het hem minder. Ik stimuleer hem om zo zijn gedrag regelmatig zelf onder de loep te nemen.

**Tot slot**

Tijdens dit coachingstraject wordt erg veel geïnvesteerd in het expliciteren en toetsen van de redeneringen en de bijbehorende vooronderstellingen van de controller. Pas daarna kan hij helder zicht krijgen op zijn situatie en mogelijkheden. Tijdens het coachingstraject wordt veel gesproken over de mogelijkheid van ontslag, wat dit voor hem zou betekenen en hoe hij zich erop kan voorbereiden. Maar ook dat leren omgaan met de directrice op dit moment zijn lot is. Dat het voor zijn gemoedsrust beter is om zijn energie te steken in hoe hij ermee omgaat, en wat hij daarin en daardoor zelf kan leren, in plaats van boos te zijn over het onrecht dat hem wordt aangedaan. Het in emotioneel opzicht onthechten van de coachee van bijvoorbeeld zijn positie en prestige is niet gemakkelijk, maar draagt wel bij aan zijn gemoedsrust. Het coachingstraject leidt ertoe dat hij meer zicht krijgt op wie hij is en wie hij in moreel opzicht wil zijn. Ook slaagt hij erin zijn energie te richten op wat hij wil in de ruimte binnen zijn werk, hoe hij zich daarin kan ontwikkelen. Zijn focus komt te liggen op de ontwikkeling van eigen deugden en gewoonten, volgens zijn leefregels, binnen deze context. Hij slaagt erin te beseffen dat hij heeft te dealen met de directrice zoals zij is. Het kan dit steeds beter verdragen. Dit geheel draagt bij aan zijn onafhankelijkheid en gemoedsrust, waardoor zijn effectiviteit toeneemt, ook al blijft de situatie voor hem vermoeiend en slopend.

## **Casus Albert**

Een paar jaar geleden was ik de coach van Albert, de chef van een team vertegenwoordigers. Het was een relatief groot team, daarom was er ook nog een tweede man, Frits genaamd. Albert was een wat nukkig ogende man van 45 jaar. Hij liet hij erg weinig van zijn emoties zien. De aanleiding voor de coaching was de moeite die hij had met zijn eigen chef. Het kwam er op neer dat hij het liefst zijn eigen toko runde en last had van elke bemoeienis daarbij. En als hij iemand ervoer als een bemoeial, dan was het zijn eigen chef wel. Al werkende weg kwam ik er achter dat Albert erg hoge eisen aan zichzelf en aan anderen stelde. Een hoog plichtsbesef, dat zich uitte in zijn taalgebruik dat boordevol moetens zat. Een ander punt dat opviel was dat ondanks dat hij zich omschreef als een gevoelsmens, hij weinig tot niets met zijn gevoelens deed. Z'n allergie voor z'n chef was door deze ontdekkingen voor mij heel begrijpelijk. Een belangrijk ander probleem was zijn relatie met Frits. Hij mocht Frits graag, maar bovenal vond hij dat Frits een chaoot was, rommelig en gestresst zijn werk deed, regelmatig fouten maakte die hij dan weer moest corrigeren. Hij had er wel begrip voor omdat Frits het werk nog maar een half jaar deed, maar zijn geduld begon op te raken. Wat hij moeilijk vond was dat kritiek op Frits een verlamme uitwerking op hem had. Hij werd er onzeker door, sliep 's nachts niet en gaf dat terug aan Albert die zich er dan schuldig over voelde. Het resultaat was dat Albert zich suf piekerde om een weg te vinden om Frits te vertellen dat hij een fout gemaakt had, zonder dat Frits dan voor zijn ogen in elkaar zakke.