

Martin Dijk over coachen van bestuurders:

'Het zal nooit routine worden'

Henk Gossink

Steeds meer bestuurders maken gebruik van een coach. Soms is dat een duurzame sparringpartner, vaak gaat het om een coach voor een bepaalde periode. Martin Dijk is één van de meest ervaren coaches binnen Publiek Domein (sinds ongeveer 1990). We vroegen hem naar zijn ervaringen. Wat volgt is een nuchtere en betrokken kijk op coaching van bestuurders.

Gekozen of gearrangeerd

We beginnen bij het begin: hoe komen coach en klant bij elkaar? Regelmatig blijkt het niet de klant zelf te zijn die zich bij de coach voegt. Vaak is het een gemeentesecretaris of burgemeester die opmerkt: "Die heeft een coach nodig." Martin, met gevoel van understatement: "Tja, dan begin je dus heel anders." Dit arrangement maakt voor de relatie met de bestuurder geen verschil: "Mensen zijn op zoek naar een persoon zonder belang. Iemand die niets anders wil dan hem of haar helpen. Dat is niet servicegericht. Dat begrip is te plat. Het gaat erom dat je als bestuurder twijfels kunt uiten die je intern niet wil delen. Je draagt als coach ook kennis bij je. Die moet je worden toevertrouwd. Mensen hebben feilloos door of je betrokkenheid echt is. Je moet echt vanuit het hart mensen willen helpen."

Luisteren, maar dan anders

Ook voor het werk zelf blijkt de aanloop niet bepalend: "Ik begin altijd gewoon met luisteren. Dat is sowieso 95 procent van het werk. Goed en actief luisteren is trouwens nog hard werken. Teruggeven wat iemand heeft gezegd, doorvragen. Waar liggen de kernvragen? Ik moet daarbij uitkijken dat ik niet te empatisch word. Dat wil zeggen dat ik de ander zo goed begrijp dat ik geen nieuwe vergezichten bied. Je moet vraagtekens blijven plaatsen bij de verhalen van je klant."

Millimeterwerk

Als de opening is gemaakt, kan een traject worden vastgesteld: "Ik heb een paar vaste uitgangspunten. De eerste is: niet op de werkplek. De tweede is dat een gesprek anderhalf uur duurt. In kortere tijd kom je de diepte niet in. Daarna val je naar mijn idee in herhaling." De regel niet op de werkplek blijkt bij coaches binnen Publiek Domein breed te worden gedeeld. De tijdsduur per sessie verschilt van coach tot coach.

Daarna is het een kwestie van maatwerk: "De eerste vraag is natuurlijk wat de bestuurder zelf in zijn hoofd heeft. We nemen ook de agenda voor de komende periode door. Wat staat er de komende tijd op de rol? Wat zijn daarin spannende momenten. Zullen we daar met een gesprek voor of juist na gaan zitten?" Martin concludeert: "Het is millimeterwerk."

Bestuurders, een andere slag?

De vraag komt op tafel of het coachen van bestuurders verschilt van andere coachingstrajecten. Martin Dijk ziet vooral de overeenkomsten: "Op het niveau van directeurs en gemeentesecretarissen kom je ongeveer op hetzelfde uit. Alleen het krachtenveld verschilt. Zowel bij topambtenaren als bestuurders is de behoefte groot om gewoon even tegen iemand aan te praten. Het mooiste voorbeeld vond ik een telefoontje op vrijdagmiddag. 'Martin ben je in Utrecht? Heb je even tijd?' Vervolgens zit iemand twee uur met je te bomen. Ook tussentijdse telefoontjes horen er bij dit soort trajecten bij. 'Ik ga zo een vergadering in,' en dan volgt een dilemma. Dat is mooi werk."

Een tevreden coach?

Wanneer is Martin als coach tevreden met een traject? Die vraag leidt tot verwarring. Hij opent lachend met een open deur: "Als de klant tevreden is." Als ik zeg dat ik hem niet geloof, herneemt hij zich en vertelt hoe trajecten tot een einde komen: "Het is mooi als je tot een wederzijdse constatering komt: 'Het is goed zo.' Ik zeg dan altijd nog wel: 'Je weet me te vinden.' Je moet op tijd weten te stoppen, anders gaat het slepen." Het beëindigen van een traject lijkt daarmee bepalend voor de tevredenheid van de coach. Dat klinkt bijna paradoxaal. Dat is het niet als je naar de inzet van Martin Dijk kijkt: "Ik ben tevreden als ze voldoende stevigheid hebben ontwikkeld om hun eigen weg te vinden."

Ontwikkeling van coach zelf

Niet alleen de bestuurders ontwikkelen zich, ook de coach verandert in de loop van bijna achttien jaar ervaring. Martin kijkt naar zijn eigen ontwikkeling en constateert: "Vroeger moest ik me veel meer voorbereiden. Hoe liep het de vorige keer? Wat hadden we afgesproken. Dat type vragen. Daar ben ik nu wat meer van los. Ik werk nu meer in het hier en nu. De verwachting dat het daarmee makkelijker wordt, is niet uitgekomen. Ik maak me nu nog drukker om de klant dan in het begin. Dat houdt nooit op. De opluchting als het lukt wordt ook niet minder. Het zal nooit routine worden."