# Counseling en de manager: spiegel aan de wand[1](http://cms.coachlink.nl/content/artikelen/formulier/203630#fn1)

**Omgaan met gevoelige situaties**

‘Niet lullen, maar poetsen’ was het parool, maar het tij is aan het keren. Na de harde jaren tachtig kwamen de meer mensgerichte jaren negentig. We zien daarin enkele trends. De eerste betreft veranderingen in de arbeidsmarkt. Ook al lijkt deze ruim, toch is het vasthouden van het schaarse goede personeel van belang, als de concurrentie lonkt. Bovendien bestaat een groeiend percentage van het personeel en het management uit vrouwen en allochtonen. Omgaan met seksisme en racisme vraagt mensgerichtheid en ‘Fingerspitzengefühl’. Een tweede trend is die van het Human Resource Management, waarin het ontwikkelen van menselijk kapitaal in dienst van de onderneming benadrukt wordt. Een derde trend is dat P&O-afdelingen taken bij de manager (terug)leggen. Eén daarvan is conflictbemiddeling. Een tweede is het houden van functioneringsgesprekken; een derde het omlaag brengen van ziekteverzuim. Gevoelige situaties hanteren is wel degelijk een belangrijke taak voor de manager.

**Omgaan met gevoelens**

Management is het organiseren van een productieproces (‘poetsen’) en het leiding geven aan mensen (‘lullen’). De kopzorgen van de gemiddelde manager gaan meestal over het laatste: ‘zijn’ (of ‘haar’)[2](http://cms.coachlink.nl/content/artikelen/formulier/203630#fn2) mensen. Dat houdt dus in: het omgaan met gevoelige situaties.

In een ‘gevoelige situatie’ spelen gevoelens en het daarmee goed omgaan een hoofdrol. Onze cultuur hecht, in tegenstelling tot vele andere, weinig gewicht aan menselijke relaties en gevoelens. ‘Zaken gaan voor het meisje’. De traditionele man in onze cultuur toont zijn gevoelens niet en gaat met die van anderen ruw (doch goedhartig) om, als hij ze al opmerkt. ‘Ruwe bolster, blanke pit’. Scholing in westerse landen traint vooral linkerhersenhelftfuncties, het rationele en analytische, en verwaarloost die van de rechterkant, het emotionele en holistische, meer naarmate het om hogere opleidingen gaat. In Nederland zijn de meeste managers (nog steeds) mannen, evenals de meeste werknemers. Geen wonder dat het omgaan met gevoelige situaties, die dus meestal spelen tussen mannen, vaak moeilijk is (kadertekst 1).

**Mannen en vrouwen en het uitdrukken van gevoelens**

De sekserolverdeling richt mannen minder op het omgaan met gevoelens dan vrouwen. Veel vrouwen koesteren de stereotypie, dat mannen geen weg weten met eigen en andermans gevoelens. Zij hebben mijns inziens ongelijk. Ik merk dat mannen, hoewel ogenschijnlijk onhandig, wel degelijk met elkaars gevoelens rekening houden en ze op hun manier uiten. Hun omgangscode is alleen anders dan die van vrouwen. Hij is vooral meer impliciet. Vrouwen zijn slechte beoordelaars van hoe mannen met gevoelens omgaan, door het codeverschil en doordat mannen anders op elkaar reageren zodra er vrouwen bij zijn (en vice versa). Vrouwen kunnen alleen oordelen over hoe mannen met gevoelens van vrouwen omgaan. In hun ogen mankeert daar veel aan. Geen wonder, gezien het verschil in opvoeding en code.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | | **Mannen** | **Vrouwen** | | gevoel beredeneren | gevoel tonen | | tegenover elkaar zitten | naast elkaar zitten | | hand op de schouder van andere mannen | arm om de schouder van de andere vrouw | | keelschrapen, op lippen bijten | huilen | | steun toezeggen als ze geroerd zijn | geroerd zijn, dan steun toezeggen | | vriendschap is: voor elkaar opkomen | vriendschap is: elkaar alles vertellen | |

*Kadertekst 1: Verschillen in codes tussen mannen en vrouwen*

**Probleemoplossen en het omgaan met gevoelens**

Zoals counseling hier wordt gezien, is het niets anders dan het oplossen van problemen waarin gevoelens meespelen. De meeste managers zullen beamen dat problemen oplossen hun dagelijks werk is. Het bijzondere aan de hier besproken manier van probleem oplossen is dus die gevoelscomponent.

Spelen gevoelens vaak mee in organisatieproblemen? Ja, per definitie. Met gezond verstand komen de meeste mensen een heel eind. Problemen die daarmee op te lossen zijn, zijn al snel geen probleem meer. Zodra er echter gevoelens[3](http://cms.coachlink.nl/content/artikelen/formulier/203630#fn3) in het spel zijn werkt het gezonde verstand minder goed. Is het u ook opgevallen dat mensen met een probleem voor de hand liggende oplossingen over het hoofd zien? Dat is één.

Het tweede punt is dat men er in organisaties vaak vanuit gaat dat gevoelens niet mee zouden *moeten* spelen, en dus als factor genegeerd worden. Dat is een misvatting.

**Counseling**

*Inleiding*.  
Counseling is een duur woord voor: een ‘goed gesprek’ voeren. Daarin staat de ander centraal, met een persoonlijk probleem of met een praktisch probleem waar persoonlijke kanten aan zitten. Ook al claimen maatschappelijk werkers en therapeuten dat counseling vakwerk is (raad eens wiens vak?), gewone mensen kunnen het ook. Soms beter.[4](http://cms.coachlink.nl/content/artikelen/formulier/203630#fn4)

Waarom hebben mensen iets aan counselingsvaardigheden? Toegegeven, soms krijgen ze te maken met persoonlijke problemen, maar de meeste medewerkers gaan daarmee niet naar hun baas. Maar denk eens aan de soorten gesprekken waarnaar in de inleiding van dit artikel verwezen is. Daar zijn counselingsvaardigheden hard bij nodig: in al die gesprekken gaat het – ondermeer – om het herkennen, respecteren en hanteren van gevoelens. Een ander punt is dat het in counseling gaat om gespreksvaardigheden die mensen in gewone gesprekken ook gebruiken. Wie die vaardigheden versterkt, verbetert zijn relaties. Dat is voor een manager, die een groot deel van de dag met mensen werkt, een aanwinst.

***Het model van Egan***

Onderzoek toont aan dat hantering van dit gespreks- en trainingsmodel resultaten afwerpt (Egan 1980). Het aantrekkelijke van het model is dat het een combinatie is van het beste van andere modellen[5](http://cms.coachlink.nl/content/artikelen/formulier/203630#fn5), waarmee menselijke én praktische problemen kunnen worden opgelost. Het is logisch en zo simpel dat men het zelfs in een (in)spannend gesprek in het achterhoofd kan houden. Het leent zich ook uitstekend als trainingsmodel (zie ‘Training in counseling’).

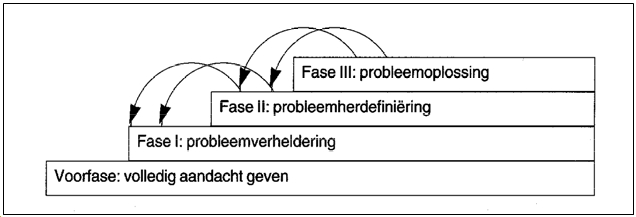
Egan onderscheidt in het counselingsgesprek drie fasen en een voorfase. De *voorfase* is eigenlijk geen fase, maar een eis die in het hele gesprek aan de manager gesteld wordt, namelijk dat hij onverdeelde aandacht voor de medewerker laat blijken.

Fase 1 is de *probleemverheldering*, waarin het erom gaat het probleem zoals de medewerker het zelf ziet, helder te krijgen. In deze fase zijn aanvoelen en doorvragen nodig. Belangrijke houdingsfactoren zijn respect en echtheid. Deze vaardigheden en houding tellen ook in de tweede en derde fase mee.

Fase 2 is de *probleemherziening*, waarin u uw inzichten met die van de medewerker combineert. U probeert het probleem in een grotere context te plaatsen. Ook tracht u inzicht te geven in de samenhang van onderdelen van het probleem (alles hangt immers altijd met alles samen). De in deze fase belangrijke vaardigheden: diepergaand aanvoelen, zelfonthulling, directheid, confronteren en probleemherzien zijn ook in de derde fase van belang.

Fase 3 is de *probleemoplossing*. Samen zoekt u oplossingen, maakt keuzes en stelt een actieplan op. In deze fase spelen alle eerder genoemde vaardigheden en houdingsfactoren mee, plus die van het goed kunnen overdragen van informatie.

Geen enkele fase kan ingezet worden, voordat de vorige fase bevredigend is afgerond. Iedere vaardigheid uit een volgende fase veronderstelt ook bedrevenheid met de vaardigheden van eerdere fasen. Egans model lijkt trapvormig (afbeelding 1). In de praktijk moet u echter regelmatig terug naar een vorige fase, omdat nieuwe informatie opduikt of een vorige fase te haastig doorlopen is. Dat teruggaan is aangegeven met de gebogen pijlen. Bij de probleemherziening duiken vaak nieuwe aspecten op, evenals bij de probleemoplossing. Doordat een volledige afronding van iedere fase in de praktijk niet haalbaar is – ook al zou dat volgens Egan moeten – krijgt het model een enigszins cyclisch karakter.[6](http://cms.coachlink.nl/content/artikelen/formulier/203630#fn6)



Afbeelding 1: Het model van Egan

***De fasen meer in detail***

Het model is oorspronkelijk ontworpen voor hulpverleners. De nadruk lag op hulp bij psychosociale moeilijkheden. Kleine accentverschuivingen en aanvullingen maken het echter ook geschikt als model voor een probleemoplossend tweegesprek. We gaan nu meer in op wat er precies in de drie fasen van het gesprek van de manager verwacht wordt.

***De voorfase***

In deze fase, die onder het hele gesprek doorloopt, gaat het om onverdeelde *aandacht*. Hebben managers die? Als er iets is waar werknemers over klagen, is het dat hun baas hen niet ziet staan, nooit tijd heeft, of niet luistert als hij wel tijd heeft.

Interesse is essentieel voor wie met mensen werkt. Een deel daarvan is nieuwsgierigheid naar hoe anderen leven, denken en voelen. Een ander deel is opmerkzaamheid voor details in verbale en nonverbale uitingen.[7](http://cms.coachlink.nl/content/artikelen/formulier/203630#fn7) Weer een ander deel is betrokkenheid, of zorg. Nieuwsgierigheid en opmerkzaamheid zonder zorg kunnen leiden tot een cynische opstelling. Interesse op grond van betrokkenheid is tevens de basisvoorwaarde voor het verwerven van inlevingsvermogen. Wie niet aandachtig wil kijken en luisteren zal nooit zien wat anderen beweegt.

De aandacht van het individu in een gesprek fluctueert. Het is niet reëel om te zeggen dat alleen volledige aandacht goed genoeg is. Ook is niet alles wat de ander zegt even interessant. Getoonde aandacht[8](http://cms.coachlink.nl/content/artikelen/formulier/203630#fn8) is een beloning, die mensen onbewust hanteren als ze iets horen wat ze leuk, boeiend of belangrijk vinden. Wie een gesprek bewust voert hanteert zijn aandacht gericht, en bevordert daarmee bij de ander die uitingen, die hij positief vindt. Een manager die het effect van zijn optreden kent, inclusief het verhevigen of dimmen van zijn getoonde aandacht, is zijn eigen instrument. Dat is prima, tenzij hij zijn optreden laat verworden tot iets louter instrumentaals.

Een manier om aandachtig te blijven is opmerkzaam te zijn op het wegzakken van de eigen aandacht. Als men zich in een gesprek niet kan concentreren, hoewel men doorgaans snel geboeid is, is er iets mis. De manager kan zich dan afvragen of dat ligt aan eigen beslommeringen of andere zaken *buiten* het gesprek. Wat te doen, als dat zo is? Jezelf vermannen, rechtop gaan zitten en nog een sigaret of kop koffie nemen? Vaker reageren? Soms helpt dat. Zo niet, doe dan iets aan de stoornis.

Soms ligt het aan de *ander*, die zelf niet gelooft in wat hij zegt, vaag is of het probleem omzeilt. Dan is verveling een nuttig signaal. De manager kan dan het gesprek terugbrengen naar een onderwerp dat meer voor de ander leefde, of melden dat hij er niet meer bij betrokken is. Wie aandacht veinst verraadt zich door zijn non-verbale communicatie.

De *gespreksomgeving* moet bevorderlijk zijn. Spreekkamers lijken vaak meer op zwijgkamers. Dan bederft de ruimte het gesprek (kadertekst 2).

|  |
| --- |
| De manager zegt: ‘Ga zitten en maak het je gemakkelijk. We hebben de tijd’. Maar de stoelen zijn hard en de klok aan de muur wijst iedere verstreken minuut aan. De manager probeert aandacht te tonen. Maar de telefoon rinkelt, een collega komt iets vragen en de secretaresse komt brieven laten tekenen. Het zou een persoonlijk gesprek worden. Maar de ruimte is kil: linoleum, grijs meubilair, kale muren, luxaflex, neonlicht, geen planten. Niets geeft persoonlijke informatie over de manager of verraadt zorg. Vertrouwelijkheid berust op ruil: geven en ontvangen. Met deze spreekkamer lijkt het of de manager wil dat de ander slecht zit, zich haast en niet vertrouwelijk wordt.  *Kadertekst 2: Spreekkamer of zwijgkamer?* |

*Lichamelijk* aandacht uitdrukken doet men door:

* met bovenlichaam en hoofd naar de ander toegewend te zitten;
* oogcontact: een ontspannen aankijken, niet: aanstaren of doodstaren;
* een open houding: gekruiste armen en benen verraden een lage betrokkenheid of afweer;
* rechtop zitten, klaar om enigszins naar de ander toe te leunen;
* ontspannen zitten. Spanning is zichtbaar en besmettelijk.

Hoe men zit is belangrijk. Maximale betrokkenheid moet geleidelijk opgebouwd worden en passen in de ontwikkeling van het gesprek. De opstelling van de stoelen moet aankijken én wegkijken mogelijk maken. Een hoek van 160 graden, schuin tegenover elkaar, is ideaal. De beste gespreksafstand in onze cultuur is ongeveer 120 centimeter. Barricades zoals een bureau verhinderen sterke betrokkenheid.

*Mentaal* aandacht geven houdt in: aandacht voor de non-verbale communicatie van de ander, voor diens woorden en voor wat er in de manager zelf gebeurt, voor zover het gedrag van de ander dat teweegbrengt.

Aandacht voor *non-verbale communicatie* houdt in: luisteren naar de klank van de stem en naar wat tussen de woorden doorklinkt. Emoties zijn soms eerder aan de stem te horen dan aan het gezicht te zien. Ook moet de manager de gezichtsuitdrukking, gebaren, lichaamshouding en bewegingen opmerken. De lading van een boodschap klinkt het meest door in de non-verbale communicatie. Zij is ook meer betrouwbaar dan de verbale. Mensen beheersen hun lichaam minder dan hun tekst. De manager moet dus reageren op de totale boodschap.

Aandacht voor de *woorden* houdt in: actief luisteren, niet selecteren én vasthouden wat er gezegd wordt. Regelmatig samenvatten van de kern en gericht doorvragen helpt. De meest gemaakte fouten zijn selectiviteit en half luisteren. De defensieve manager hoort alleen wat hij wil horen. Hij laat weg wat hem verwart, bedreigt of persoonlijk raakt en gaat zich verweren. Of de medewerker probeert het probleem te beschrijven en de manager is al bezig met de oplossing. Half luisteren gebeurt ook wanneer de manager, doorgaans ten onrechte, meent dat hij al begrijpt wat de ander wil zeggen.

Woorden kunnen onthullen, maar verhullen net zo vaak. We ‘spelen’ met woorden. Daarom is wat mensen net *niet* zeggen zo interessant: een moment van aarzeling, een ingeslikt woord, een overgeslagen stukje van een verhaal. Ook ‘Fehlleistungen’, onthullende versprekingen, verdienen de aandacht. Ten slotte kan het herhaald gebruik van een woord aangeven, wat de echte kern van iemands verhaal is.

Aandacht voor *zichzelf* hebben is ontvankelijk zijn (kadertekst 3) voor eigen gevoelens en gedachten die opkomen in reactie op de ander. De kunst is deze reacties vast te houden tot de ander uitgesproken is.

|  |
| --- |
| Gevoelsarm wordt niemand geboren, maar mensen leren tijdens het opgroeien hun gevoelens te negeren. ‘Even doorbijten’, ‘flink zijn’, ‘stel je niet aan’ en vele andere ouderlijke vermaningen maken dat mensen niet uiten wat ze voelen en tenslotte niet meer weten wat ze voelen. Het kan gaan om sociaal ongewenste gevoelens, zoals woede, en om gevoelens die men liever wegdrukt omdat ze pijnlijk of verwarrend zijn: schaamte, vernedering, angst, verdriet. Sommige gevoelens, zoals woede, kunnen zo perfect onderdrukt worden dat men ze zelf niet meer voelt. Het lichaam signaleert ze nog wel, in gespannen lichaamsdelen, verkrampte handen en een starre houding. Jaren later komen symptomen op in de vorm van maagzweren, hartkloppingen en spanningshoofdpijnen. Pijn in nek en schouders wijzen vaak op weggedrukte gevoelens van overbelasting; men heeft te lang de wereld op zijn nek geladen. Lichaamssignalen zijn te belangrijk om te negeren.  Wie zijn gevoelens niet herkent en aanvaardt neigt ertoe ze aan de gesprekspartner toe te schrijven of aan mensen in het algemeen (projectie), of ze ook bij de ander niet te herkennen. Voor helpers en managers is alert zijn op eigen gevoelens één van de vereisten voor een goede gespreksvoering.  *Kadertekst 3: Niets meer voelen* |

Het gesprek in de voorfase gaat over het *gesprekscontract*: (verdere) kennismaking, wederzijdse verwachtingen, doel van het gesprek en beschikbare tijd. Egan noemt deze zaken niet, maar ze zijn belangrijk, zeker voor de manager die doelgericht is en met zijn tijd moet woekeren. In de (verdere) kennismaking praat men over koetjes en kalfjes. Wat gezegd wordt is minder belangrijk; het gaat om *hoe*. Men probeert te peilen wat voor iemand de ander is, of als men elkaar al kent, in wat voor stemming hij is. Bekend is, dat mensen met een probleem vaak niet beginnen over wat hen het meest dwars zit. Ze presenteren dan een minder belangrijk probleem, om te besluiten of ze wel met de ander het diepe in willen. De manager zal in deze fase de ander op zijn gemak proberen te stellen.

*Verwachtingen afstemmen* gebeurt doorgaans impliciet en snel. Voor men het weet zit men in complementaire rollen, meestal die van het diagnose-recept model: u geeft mij uw probleem en ik los het op. Rampzalig! Veel problemen kunnen niet door een ander opgelost worden, of minder goed. Ook overbelast het de manager. Beter is het te *vragen* naar de verwachtingen van de ander en de eigen verwachtingen te noemen, om tot een werkbare afspraak te komen. Soms moet de manager zijn de grenzen van zijn competentie aangeven en zijn aandeel in het gesprek.

Het *gespreksdoel* hangt daarmee samen. Wil de ander alleen zijn hart luchten, wil hij steun bij het zelf oplossen van zijn probleem, wil hij advies, of wil hij dat de manager zijn probleem overneemt?

***Fase 1: Probleemverheldering***

Het doel van deze fase is: duidelijk krijgen *hoe de gesprekspartner zijn probleem ziet*. Dat vraagt ook iets van hem, namelijk zijn eigen gedrag en gevoel verkennen. Dit is niet eenvoudig, omdat hij zijn probleem vaak als vanzelfsprekend beschouwt.

|  |
| --- |
| **Kosten van hulp vragen** Wie hulp vraagt wordt afhankelijk. Hij moet erkennen iets niet te weten of te kunnen. Daarin zit iets vernederends.  Bovendien moet hij inzicht geven in persoonlijke zaken; dat is moeilijk, vooral als hij de helper niet goed kent. Hij hoort naar adviezen te luisteren, waarvan hij sommige onzinnig vindt. Ten slotte is hij dank aan de ander schuldig. Zo bleek gratis tuinbouwvoorlichting voor veel Westlandse tuinders o.a. daarom minder acceptabel dan betaalde advisering.  **Baten van hulp vragen** Er zijn ook baten voor de hulpvrager: aandacht, een bruikbaar advies, bemoediging en soms concrete hulp. De kosten-batenverhouding moet voor beide partijen bevredigend zijn. Een goede probleemoplosser houdt de veelal immateriële kosten voor de ander laag. Dat maakt zijn hulp en beïnvloeding acceptabel.  **Hoe de kosten laag te houden?** De helper moet zo in mensen en hun problemen geïnteresseerd zijn, dat hij met gemak echte belangstelling opbrengt. Ook moet hij zo weinig behoefte hebben aan een voetstuk, dat hij de ander niet ‘beschoolmeestert’, erkenning geeft voor goede ideeën en niet meer of langer afhankelijk maakt dan nodig is. Een goede helper heeft het helpen voor de eigen behoeftevervulling niet nodig.  **Wie voelt zich tot helpen geroepen?** Wie anderen helpt kan claimen dat ze zijn hulp meer nodig hebben dan hij de hunne. Veel therapeuten komen tot dit beroep via een eigen crisis, waarbij ze intensieve hulp nodig hadden. Ze vieren hun herstel door zelf anderen te gaan helpen. De redenatie is: ‘Je moet zelf op de bodem van de put gelegen hebben om te weten wat dat is’. Dat is niet altijd waar. Nodig is wel dat je weer uit die put geklommen bent, liefst op eigen kracht, zodat je daarover iets verstandigs tegen andere klimmers kunt zeggen. Nodig is ook afstand van de eigen problemen, zodat je niet aanneemt dat die van anderen op de jouwe lijken.  *Kadertekst 4: Kosten en baten van helpen* |

Dat zijn *visie* op het probleem een deel is van het probleem, of soms het probleem zelf, ziet hij meestal niet. Overigens maakt de manager de ander in deze fase daarvan niet bewust. De hulpvrager zit toch al in een onprettige positie. Hulp vragen brengt kosten mee: je afhankelijk maken en kwetsbaar opstellen (kadertekst 4). De manager kan het best reageren met zich inleven en begrip tonen, op oppervlakteniveau. Dat betekent, dat hij laat merken dat hij begrijpt wat de ander *expliciet* over zichzelf zegt (‘spiegelen’). ‘Op oppervlakteniveau’ houdt in dat hij niet doorgraaft in wat de ander half of impliciet zegt. Dat verdraagt de relatie nog niet en past niet in deze fase. ‘Spiegelen’ is het samenvatten van de subjectieve betekenis. Een voorbeeld:

|  |  |
| --- | --- |
| Medewerker: | ‘Waar ik niet uitkom is, waarom ik de laatste tijd geen plezier meer in mijn werk heb. Ik krijg geen klachten, jij bent tevreden en mijn medewerkers ook. Maar als ik na een lange dag thuiskom, kan ik amper zeggen wat ik nou voor elkaar gekregen heb’. |
| Manager: | ‘Iedereen is tevreden, maar jij hebt het gevoel dat je niets aanwijsbaars doet?’ |
| Medewerker: | ‘Ja. Sinds ik chef ben, kom ik aan mijn eigenlijke werk amper meer toe, om van planning maar niet te spreken. Ik ben alleen bezig met het werk van anderen. Ik geef zogenaamd leiding, maar zij bepalen wat ik doe’. |
| Manager: | ‘Je hebt het gevoel door je medewerkers geleefd te worden’. |

Begrip dat zó getoond wordt maakt dat de medewerker de manager gaat vertrouwen en verder gaat in het uitspreken van zijn zicht op zijn probleem. De manager krijgt te horen wat de ander als probleem ziet en hoe hij ermee omgaat. Om te spiegelen moet de manager twee dingen leren. De eerste is: luisteren en observeren en de essentie teruggeven. Nog moeilijker is de tweede: de aandrang overwinnen om zijn eigen mening of advies te geven, of vragen te gaan stellen. Het gaat in deze fase om hoe *de ander* zijn probleem ziet. Aangezien bij ongeoefenden de meeste vragen ‘buiten het gedachtenspoor’ van de ander liggen (Neuteboom, 1966), belanden ze gelijk in het diagnose-receptmodel: eerst een reeks gerichte vragen, dan het recept (kadertekst 5). Spiegelen komt echter neer op het *volgen* van de cliënt. In het bijzonder mannen zouden het volgens Jourard (1971) daarmee moeilijk hebben. Van mannen wordt ingrijpen verwacht, niet volgzaamheid. Managers stellen zichzelf vaak die eis. Problemen oplossen is immers waarvoor ze betaald worden? De denkfout is dat managers vaak menen problemen vóór anderen te moeten oplossen, in plaats van met anderen.[9](http://cms.coachlink.nl/content/artikelen/formulier/203630#fn9) Bij sommige problemen moéten managers zelfs de verantwoordelijkheid bij de medewerker terugleggen.

Naast kunnen spiegelen is van belang dat de manager *echt* is. Dat houdt in dat hij meent wat hij zegt, niet dat hij alles zegt wat hij meent. Bovendien moet het relevant zijn voor de probleemverkenning van de ander. Spontaniteit is noch tactloosheid noch ongecontroleerde impulsiviteit. Echtheid is: consistent zijn in denken, voelen en doen.

In de derde plaats moet de manager *respect* tonen. Dat houdt in:

* de ander aanvaarden zoals hij is en waarderen in wat hij kan worden;
* hem zien als uniek individu;
* hem eigen beslissingen laten nemen en dat vermogen bevorderen.

|  |
| --- |
| Het*diagnose-receptmodel* of *medisch model* is standaardgedrag voor deskundigen, medici voorop. Het idee is dat de deskundige veel weet over het probleem van de cliënt en de cliënt weinig of niets. De deskundige bepaalt waarover het gesprek gaat. Hij stelt een reeks vragen en aan de hand van de antwoorden stelt hij de diagnose. Of de cliënt de reden voor die vragen, de samenhang ertussen en de sprong naar de diagnose begrijpt, is niet van belang. Ook niet of de cliënt het ermee eens is. Het stellen van zo’n reeks vragen wekt bij de cliënt de verwachting dat er een recept zal komen, dat hij alleen hoeft uit te voeren om van zijn probleem af te zijn. De cliënt is passief en afhankelijk en blijft dat ook. De deskundige is verantwoordelijk voor de uitkomst. Dit gespreksmodel is ongeschikt voor meer persoonlijke problemen en voor alle oplossingen die veel inzet van de cliënt vragen.  Het *counselingsmodel* staat hier lijnrecht tegenover. De cliënt bepaalt waarover het gesprek gaat, de helper volgt. Hij leeft zich in de wereld van de ander in, helpt verbanden te ontdekken en wijst (soms) op tegenstrijdigheden. Hij doet alles om de cliënt in diens eigen tempo inzicht te helpen krijgen in zijn probleem en in mogelijke oplossingen. Zo ontdekt de cliënt zelf waar en hoe hij vastgelopen is en komt zelf tot beslissingen. Hij maakt keuzes waar hij achter staat en is daarbij weinig afhankelijk van de helper.  Soms liggen de problemen van de cliënt op een terrein waarop alleen de helper deskundig is. Soms is het niet haalbaar de cliënt mede deskundig te maken. Dan is het diagnose-receptmodel het beste. Soms liggen de problemen in de gevoelssfeer of in de relationele sfeer. Dan past het counselingsmodel. Vaak liggen de problemen zowel op het technische en/of praktische vlak als in de gevoelssfeer. Dan is het *participatiemodel* de beste benadering, zoals dat van Egan.  *Kadertekst 5: Diagnose-recept-, counselings-, en participatiemodel* |

Ook accuraat inleven is een teken van respect. De manager moet ervoor waken de mening van de ander, zijn gevoelens of de zwaarte van zijn probleem te bagatelliseren. Respect houdt ten slotte in, dat de manager niets voor de ander doet, wat deze zelf zou kunnen doen.

In de vierde plaats moet de manager de medewerker ertoe brengen *concreet* te praten over zijn probleem en alles wat ermee samenhangt. Vage problemen leiden tot vage oplossingen.

|  |  |
| --- | --- |
| Medewerker: | ‘Soms ben je minder bereid op ieder wissewasje van hen in te gaan. Dat vindt men dan even minder leuk, maar ja ...’ |
| Manager: | ‘Ach, dat doe ik ook niet altijd’. (Wat de medewerker een ‘wissewasje’ noemt blijft onduidelijk, evenals wat ‘minder leuk’ betekent. Misschien heeft hij de afgelopen tijd zware inschattingsfouten daarmee gemaakt en nemen zijn ondergeschikten hem dat kwalijk). |

De manager moet niet toestaan dat de ander zich verliest in vage verhalen. Hij kan vragen naar specifieke informatie, bij voorbeeld:

|  |  |
| --- | --- |
| Manager: | ‘Wat vind jij nou een wissewasje?’ of: ‘Je zegt “soms”. Hoe vaak is dat?’ of:’Wat bedoel je met “minder leuk”?’ |

Deze vragen moeten spaarzaam gebruikt worden en niet suggestief zijn. Ze beginnen met ‘wat’, ‘hoe’, ‘wie’ of ‘wanneer’. ‘Waarom?’ pakt vaak verkeerd uit, omdat de oorzaken vaag zijn voor de ander. Bovendien maakt een waarom-vraag meestal defensief.

De manager moet in zijn spiegelingen reageren op het meest concrete en doorvragen bij vaagheden. Ook zoekt hij naar de betekenis van woorden als ‘je’, ‘mensen’ en ‘men’ om de ander duidelijk te laten zijn.

|  |  |
| --- | --- |
| Medewerker: | ‘Je voelt je wel eens wat vreemd als mensen je zomaar laten wachten’. |
| Manager: | ‘Je vond het onprettig dat ik je niet gelijk te woord stond?’ |

In de probleemverkenning worden ook vaardigheden gevraagd of ontwikkeld bij de hulpvrager. Je probleem verkennen vergt moed en openheid, vooral als dat in concrete termen gebeurt. De inleving en het respect van de manager vragen van de ander zijn verdediging te laten varen. Getoond respect en echtheid prikkelen de ander tot hetzelfde gedrag.

***Fase 2: Probleemherziening***

Het doel van de tweede fase is de ander helpen zichzelf, zijn probleem en de feitelijke wereld buiten hem objectief te begrijpen, waardoor effectieve actie mogelijk wordt. De manager moet dus twee dingen doen:

* zijn medewerker laten kijken naar zijn probleem en hoe hij daarmee omgaat;
* hem relevante kennis en inzichten geven over zijn probleem en de context daarvan, als de ander die kennis niet heeft.

Een scherp zelfinzicht houdt in dat de medewerker helder heeft wie hij is, wat hij kan, wat hij wil, wat hij bereikt en wat niet en waarom. Ook ziet hij dan hoe hij zelf aan zijn probleem bijgedragen heeft. Dat is nogal wat ... Dat bij de ander bereiken vraagt van de manager: accuraat inlevingsvermogen (op gevorderd niveau), zelfonthulling, directheid, confronteren en het bieden van alternatieve referentiekaders.

Als de manager zich accuraat inleeft op *gevorderd* niveau begrijpt hij niet alleen de woorden van de ander, maar ook wat vaag en non-verbaal aangeduid wordt. Bovendien verbindt de manager ogenschijnlijk losstaande uitspraken van de ander. Inlevingsvermogen op oppervlakteniveau kenmerkt de eerste fase, op gevorderd niveau de tweede. Een voorbeeld:

|  |  |
| --- | --- |
| Medewerker: | ‘Sinds ik chef ben, ben ik alleen bezig met het werk van anderen (kijkt en klinkt verongelijkt). Ik geef zogenaamd leiding, maar zij bepalen wat ik doe (met een begin van boosheid in de stem)’. |
| Manager: | ‘Je hebt het gevoel door je medewerkers geleefd te worden’ (oppervlakteniveau). |
| Manager: | ‘Ze houden je constant van je werk af en dat begint je te ergeren?’ (gevorderd niveau). |

Enkele voorbeelden van verband leggen tussen losstaande uitspraken:

|  |  |
| --- | --- |
| Manager: | ‘Ik combineer nu een paar dingen. Je zegt dat je medewerkers tevreden zijn maar ook dat ze het soms minder leuk vinden als je ze niet te woord staat?’ |
| Manager: | ‘Voor jou is je eigenlijke werk niet het bezig zijn met het werk van anderen. Ook zeg je dat je dat niet ziet als leiding geven. Vooral het beschikbaar zijn valt je zwaar. Kun je me zeggen wat dan wél je eigenlijke taak is?’ |

Zo’n ordening is een gerichte samenvatting. Gecombineerd wordt, wat de kern van het probleem kan zijn en wat, als de medewerker dat wil, veranderd zou kunnen worden. Sommige ordeningen zijn milde confrontaties. Ze brengen een lichte schok teweeg.

*Zelfonthulling* of *openheid* houdt in dat de manager eigen ervaringen of gevoelens deelt als hij denkt dat dat zin heeft. Ze moeten nauw aansluiten bij de beleving van de cliënt. Bij voorbeeld:

|  |  |
| --- | --- |
| Medewerker: | ‘Sinds ik chef ben, kom ik aan mijn eigenlijke werk niet meer toe. Ik geef zogenaamd leiding, maar zij bepalen wat ik doe’. |
| Manager: | ‘Ik kan ook moeilijk hebben dat ik zelden de baas ben over mijn tijd’. |

*Directheid* betekent dat de manager bespreekt wat er tussen hem en de ander gebeurt of gebeurd is. Dat is alleen functioneel als het de ander meer inzicht geeft in zichzelf en de manier waarop hij met anderen omgaat. Een medewerker met omgangsproblemen gedraagt zich tegenover zijn chef op dezelfde manier die hem met anderen problemen geeft. Als de manager dit op een niet bedreigende manier kan laten zien, komt de ander tot een scherper inzicht. Een voorbeeld:

|  |  |
| --- | --- |
| Medewerker: | ‘Ik vind dat medewerkers niet moeten verwachten dat ik zomaar voor hen klaar sta. Als ik geen tijd heb of hen een poosje laat wachten, moeten ze maar begrijpen dat ik het drukker heb dan zij’. |
| Manager: | ‘Je verweet me net dat ik je liet wachten. Zie je dat je hetzelfde van mij verwacht, wat zij van jou verwachten?’ |

*Confronteren*, de vierde vaardigheid in de tweede fase, ligt daar dicht bij. Ook deze moet met zorg en precisie gehanteerd worden. Als de manager confronteert daagt hij de ander uit klaarheid te brengen in de tegenstrijdigheden, spelletjes en rookgordijnen in zijn werk en zijn gedrag tegenover de manager. Confronteren kan op vier manieren gebeuren:

(1) door tegenstrijdigheden te benoemen tussen wat de ander zegt en wat hij non-verbaal aangeeft;  
(2) door tegenstrijdigheden aan te wijzen tussen verbale uitingen onderling, of non-verbale uitingen onderling;  
(3) door tegenstrijdigheden aan te wijzen tussen gedragingen;  
(4) door tegenstrijdigheden op te merken tussen wat de ander zegt te willen bereiken en de feitelijke effecten van zijn gedrag.

Van alle vier mogelijkheden volgt achtereenvolgens een voorbeeld.

|  |  |
| --- | --- |
| Medewerker: | ‘Ik kan slecht tegen geklaag (op klagende toon). Ik klaag toch zelf ook niet?’ |
| Manager: | ‘Je klaagt erover dat zij klagen en vindt dat je zelf niet klaagt.’ |
| Medewerker: | ‘Ik zeg tegen mijn mensen: “Mijn deur staat altijd open, ook al heb ik het razend druk.” Dan snap ik niet dat ze zeggen dat ik geen tijd voor ze heb.’ |
| Manager: | ‘Zou jij iemand lastig vallen die zegt dat hij het razend druk heeft? Je zegt tegen hen: kom binnen, maar kom alsjeblieft niet binnen.’ |
| Medewerker: | ‘Ik zeg tegen mijn mensen: “Mijn deur staat altijd open.” Dan vind ik het nergens op slaan als ze zeggen dat ik nooit tijd voor hen heb.’ |
| Manager: | ‘Ik loop wel eens door die deur van jou naar binnen. Dan hoor je amper wat ik zeg. Je deur staat wel open, maar jij niet.’ |
| Medewerker: | ‘Ik kom amper meer aan planning toe. Andere mensen bepalen wat ik doe.’ |
| Manager: | ‘Je wilt je eigen tijd kunnen plannen, maar sinds je niet meer plant heb je geen eigen tijd meer.’ |

Confronteren werkt alleen als in de vorige fase vertrouwen is gegroeid. Aan de manier waarop de manager confronteert moet de medewerker merken dat deze begrip voor hem heeft. Ironie kan hierbij effectief zijn, als het niet doorslaat naar sarcasme. Omdat zelfs milde confrontaties een schok opleveren, moeten ze afgewisseld worden met spiegelingen op gevorderd niveau. Haastige helpers confronteren te vroeg en te vaak. Dan wordt het een pak slaag.

*Alternatieve referentiekaders* aanbieden is de vijfde en laatste vaardigheid in de tweede fase. De manager geeft een andere visie op het probleem. Deze moet aan drie criteria voldoen:

* zij moet berusten op zorgvuldige observatie;
* zij moet een verklaring bieden die meer omvattend en eenvoudiger is dan die van de probleeminbrenger;
* zij moet wijzen in de richting van haalbare verandering.

Door deze precisie, compleetheid en actiegerichtheid wordt een overgang naar de derde fase mogelijk. Een voorbeeld:

|  |  |
| --- | --- |
| Manager: | ‘Je medewerkers klagen als je hen wel tijd geeft, maar geen aandacht. Je geeft hen geen aandacht omdat je met hen praat wanneer je geen tijd hebt’ of: |
| Manager: | ‘Je meent dat je “eigenlijke werk” als chef iets anders is dan het werk van je mensen organiseren en begeleiden. Toch is dat wat ik leiding geven noem.’ |

Managers kunnen in de tweede fase ook feitelijke kennis inbrengen, als ze de ander wijzen op tegenstrijdigheden: strijdigheid van doelen, van middelen of van inzichten. Dit zijn ook confrontaties, maar voor de meeste managers zijn ze makkelijker uit te voeren dan de eerder genoemde persoonlijke confrontaties. Bij het geven van alternatieve referentiekaders past ook dat de manager laat zien hoe het probleem van de ander te maken kan hebben met problemen in de rest van de organisatie en/of de maatschappij. Zo kan hij zeggen:

|  |  |
| --- | --- |
| Manager: | ‘Die aandacht die jouw mensen van je vragen wordt in onze organisatie verder helemaal niet aangemoedigd. Je weet wel hoe dat hier heet: “Niet lullen maar poetsen”. Er worden ook geen functioneringsgesprekken gehouden. Typerend is, dat ik er niet aan gedacht heb je een cursus in managementvaardigheden te laten volgen toen je promotie maakte.’ |

De manager rondt de probleemherziening af door te benoemen hoe het probleem er nu uitziet. Pas als de gesprekspartners het hierover eens zijn kunnen zij de overstap naar de fase van probleemoplossing maken.

Niet alleen de manager moet veel kunnen in deze fase van het gesprek, maar ook degene die het probleem inbrengt. Hij moet zorgvuldig luisteren naar de manager en naar signalen uit de omgeving. Hij moet de samenhang zien tussen eigen motieven, gevoelens en gedrag. Hij moet gaan zien hoe hij zelf zijn probleem versterkt. Ten slotte moet hij de situatie anders leren benoemen, zodat oplossingen dichterbij komen.

***Fase 3: Probleemoplossing en actie***

Veel helpers komen nooit aan de derde fase toe. Sommigen geven een diagnose en gaan ervan uit dat de feitelijke probleemoplossing daar automatisch uit volgt. Anderen beginnen aan het eind. Ze geven gelijk een recept en begrijpen niet, dat hun gesprekspartner het recept niet begrijpt en niet meewerkt.

Soms heeft het zin al na een globale probleemverheldering en -herziening in actie te komen. In het probleem dat we als voorbeeld gebruikten wordt snel duidelijk dat de medewerker zijn tijd niet plant. Een cursus timemanagement kan hem helpen. Daarin zal hij wel ontdekken dat hij weinig delegeert. Leren delegeren is een volgende stap. Maar pas op: is het probleem wel een tekort aan vaardigheden? Misschien is deze man ondoordacht tot chef gebombardeerd. Misschien *blijft* leiding geven voor hem onbevredigend en is functieverandering nodig.

Egans model is een *participatiemodel*. Dat houdt in dat bij de probleemoplossing *gezamenlijk* naar oplossingen wordt gezocht. De manager vraagt eerst of de ander zélf oplossingen ziet. Goed doorvragen is dan nodig: welke oplossingen hij al geprobeerd heeft, hoe, en hoe die uitgepakt zijn. Oplossingen van de medewerker hebben voorrang. Daarop kan de manager vanuit zijn ervaring aansluiten.

|  |
| --- |
| Gedragsverandering gaat moeizaam. Oude gewoontes verbreken is niet gemakkelijk. Daarom moet een veranderingsplan bestaan uit kleinere en haalbare veranderingen. De weg naar de hel is geplaveid met goede voornemens, dus is er iets mis met de voornemens. Meestal zijn ze te groot en te vaag, zoals: ‘Ik zal mijn leven beteren’, ‘Na 1 januari ga ik gezonder leven’ en ‘Ik ga meer lichaamsbeweging nemen’. De laatste, hoewel het minst vaag, wordt concreet en daarmee toetsbaar in: ‘Met ingang van morgen ga ik fietsen naar mijn werk’, of: ‘Ik ga ieder weekeind een stuk joggen in het bos’.  Een onderdeel van ‘concreetheid’ van doelen is het inlassen van evaluaties, na een week of een maand. Zijn de voornemens uitgevoerd en heeft dat effect gehad? Om de evaluatie ook echt te laten gebeuren loont het deze samen met een ander te doen. Het inbouwen van beloningen voor geslaagde actieplannen maakt de hele onderneming een stukje plezieriger.  *Kadertekst 6: Haalbare doelen* |

Tot nog toe spraken we steeds van ‘het’ probleem, maar meestal zijn er meer dan één, vaak onderling samenhangend. Belangrijk is ze te rangschikken naar: dringendheid, oplosbaarheid en de mate waarin oplossing van een deelprobleem de hele situatie verbetert. In ons voorbeeld was dat het ontbreken van tijdsplanning. Daarvoor moeten dan haalbare en concrete doelen gesteld worden (kadertekst 6), omdat het essentieel is dat de medewerker start met een succeservaring. Bepaald moet worden welke krachten in de omgeving belemmerend en welke bevorderend werken. De meest effectieve middelen voor de gestelde doelen moeten gekozen worden. Een fasering in de tijd is nodig, met regelmatige evaluaties. De manager moet dus *actieprogramma’s* opstellen en bij de uitvoering steun en aanmoediging geven. Gedragsverandering is een onzekere onderneming, die tegenslagen en nieuwe problemen meebrengt.

De vaardigheden van de manager als probleemoplosser zijn alle vaardigheden uit fase 1 en 2, plus de vaardigheden die nodig zijn voor het opstellen van actieprogramma’s.

Van de medewerker wordt nu nog meer gevraagd dan van de manager. Hij moet leren:

* zijn problemen in hun samenhang te zien;
* zijn capaciteiten onder ogen zien, ook of hij kan leren en veranderen;
* vertrouwde, maar ineffectieve oplossingen en middelen loslaten;
* beoordelen of het nieuwe gedrag bijdraagt aan de probleemoplossing;
* risico’s nemen bij het uitvoeren van nieuwe oplossingen.

**De hoofdzaken in praktijk gebracht**

Het zou me niet verbazen als u nu denkt: ‘Dat lukt me nooit. Veel te ingewikkeld, veel te moeilijk.’ Toch is het counselingsmodel van Egan eenvoudig. Hieronder wordt het in grote lijnen samengevat.

*Voorfase* – Zorg voor omstandigheden die het gesprek bevorderen. Bepaal wederzijdse verwachtingen, gespreksdoel en beschikbare tijd. Geef onverdeelde aandacht aan de woorden en non-verbale communicatie van de ander en aan wat die bij u oproepen. Vat samen en vraag door.

*Probleemverheldering* – Krijg duidelijk hoe de ander zijn probleem ziet. Toon begrip door te spiegelen. Geef geen eigen interpretaties of oplossingen. Vraag door als de ander niet concreet is in zijn verhaal.

*Probleemherziening* – Help de ander een meer objectief beeld van zijn probleem te krijgen, inclusief zijn eigen aandeel en de samenhang van onderdelen van het probleem. Dat doet u door accuraat inlevingsvermogen, verband leggen tussen losstaande uitspraken, openheid, directheid, confronteren en het aanbieden van alternatieve referentiekaders.

*Probleemoplossing* – Vraag de ander naar mogelijke oplossingen en zijn ervaringen daarmee. Kies samen wat aangepakt moet worden. Stel een concreet en haalbaar actieplan op. Spreek evaluatiemomenten en verdere begeleiding af.

**Training in counseling**

Sinds het uitkomen van de oorspronkelijke, Amerikaanse versie van Egans boek: *The skilled helper*, in 1975, heb ik er in trainingen mee gewerkt. Het gespreksmodel blijkt zowel geschikt voor therapeuten als voor mensen die meer praktische problemen met mensen oplossen. Omdat het gaat om verbetering van gedrag dat mensen in gewone gesprekken ook nodig hebben, raken de deelnemers sterk gemotiveerd.

Het model appelleert sterk omdat het logisch is en zo simpel, dat men het zelfs in een moeilijk gesprek in het achterhoofd kan houden. De vaardigheden die ervoor nodig zijn klimmen op naar moeilijkheidsgraad. In een driedaagse training lukt het de meeste deelnemers bedreven te raken in de vaardigheden van de voorfase en fase 1. Een enkeling komt verder. Directheid en confronteren, vaardigheden uit fase 2, vragen meer tijd. Deze vaardigheden vergen behalve psychologisch inzicht ook moed en eerlijkheid. Een in de tijd gespreid trainingsprogramma is hiervoor het beste. De optimale duur van zo’n training bedraagt tussen de zes en de negen dagen, afhankelijk van het beginniveau. Hoewel de deelnemers dus zelden binnen het verloop van één driedaags trainingsblok het hele model leren hanteren, melden zij wel dat hun gespreksstijl al aanzienlijk verbeterd is door wat ze wél hebben geleerd. Omdat in de training overwegend in kleine werkgroepjes wordt geoefend, is het mogelijk de deelnemers te laten werken aan exact datgene waar ze aan toe zijn, ook al is dat voor de ene groep wat anders dan voor de andere.

**Ten slotte**

‘Niet lullen maar poetsen’ was lange tijd de slogan, maar voor succesvol werken is effectief communiceren nodig. Managers zijn voor hun dagelijks werk aangewezen op hun mensenkennis en sociale vaardigheid. Bij probleemoplossing en andere moeilijke gesprekken zijn die soms niet toereikend (conflicthantering, functioneringsgesprekken). Het hanteren van gevoelige situaties is een essentieel deel van de taak van een manager. Het counselingsmodel van Egan biedt een hanteerbaar schema voor probleemoplossing. Training in counseling zou deel moeten uitmaken van iedere training in managementvaardigheden.

**Literatuur**

Egan, G. (1980). *Deskundig hulpverlenen, een systematische benadering van hulpverlenen en relatievorming*, Nijmegen: Dekker en v.d. Vegt.  
Neuteboom, P.M.C. (1966) *Opleiding in gespreksvoering*, proefschrift VU, Amsterdam.  
Orlemans, J.W.G. (1976) *Inleiding tot de gedragstherapie*, Deventer: Van Loghum Slaterus.  
Perls, F.S. (1969). *Gestalt Therapy Verbatim*, Lafayette (Cal.): Real People Press.  
Rogers, C.R. (1951). *Cliënt-centered therapy: Its current practices, implications and theory*, Boston: Houghton Mifflin.

[1](http://cms.coachlink.nl/content/artikelen/formulier/203630#fn1a)  Bewerking van F.R. Oomkes. (1992). *Counseling, Handboek Middle Management*. Alphen a/d Rijn: Samsom.  
[2](http://cms.coachlink.nl/content/artikelen/formulier/203630#fn2a)  Ik juich het toe dat managers vaker vrouwen zijn. Als ik dus ‘hij’ schrijf doe ik dat om stilistische redenen. Bovendien zullen veel vrouwen die nu leiding geven nog geschoold zijn in ‘vrouwelijk’ gedrag, onder andere aandacht geven en omgaan met gevoelens. Ook daarom heb ik het meer tegen mannagers dan tegen vrouwwagers.  
[3](http://cms.coachlink.nl/content/artikelen/formulier/203630#fn3a)  Het meervoud is terecht. Men zit maar zelden in één gevoel verstrikt. Mensen zijn vaak onderhevig aan een scala van gevoelens, waaronder tegenstrijdige. De verwarring die dat veroorzaakt, geeft verward denken en handelen. Verward denken kan overigens ook aanleiding geven tot verwarde gevoelens.  
[4](http://cms.coachlink.nl/content/artikelen/formulier/203630#fn4a)  Dat bleek toen Carl Rogers in Chicago opvanggroepen voor teruggekeerde Vietnamveteranen organiseerde. De begeleiders van die groepen waren huisvrouwen en bijna afgestudeerde psychologiestudentes van de universiteit van Chicago. Allen hadden een weekeind gesprekstraining gehad ter voorbereiding. De huisvrouwen deden het veel beter dan de studentes.  
[5](http://cms.coachlink.nl/content/artikelen/formulier/203630#fn5a)  Het berust niet op één centraal stelsel van aannamen, zoals bij voorbeeld de cliëntgerichte therapie van Carl Rogers (1951), de Gestalttherapie (1969) of de gedragstherapie (1976). Deze scholen van hulpverlening hebben grote verdiensten. Ze overbelichten echter bepaalde aspecten en zien andere over het hoofd.  
[6](http://cms.coachlink.nl/content/artikelen/formulier/203630#fn6a)  Nu kunt u zien hoe het model elementen van de in voetnoot 5 genoemde stromingen combineert. De Rogeriaanse gespreksstijl reikt in het gunstigste geval tot en met fase 2. Zoeken naar concrete oplossingen en zonodig inoefenen van nieuw gedrag vindt bij Rogers zelden plaats. De meer confronterende Gestaltmethode is terug te vinden in fase 2; daarin ontbreken fase 1 en 3. De gedragstherapie richt zich voornamelijk op de derde fase, meestal zonder diepergaande probleemverkenning.  
[7](http://cms.coachlink.nl/content/artikelen/formulier/203630#fn7a)  Zie de artikelen [Verbale communicatie](http://www.coachlink.nl/kennisbank/artikel/203624/verbale_communicatie/) en [Nonverbale communicatie](http://www.coachlink.nl/kennisbank/artikel/203627/nonverbale_communicatie/).  
[8](http://cms.coachlink.nl/content/artikelen/formulier/203630#fn8a)  Let op het verschil tussen ‘aandacht’ en ‘getoonde aandacht’. De in de persoon levende aandacht moet zo scherp mogelijk zijn. De getoonde aandacht kan instrumentaal aangewend worden.  
[9](http://cms.coachlink.nl/content/artikelen/formulier/203630#fn9a)  Dat heeft twee gevolgen. De eerste is dat oplossingen die de medewerker niet zelf gevonden heeft vaak beter uitgevoerd worden. De tweede is dat de manager door onterecht of te veel verantwoordelijkheid over te nemen de basis legt voor zijn eigen overbelasting.