

Uit de gereedschapskist van de coach

KWETSBARE MOMENTEN

VAN HAMER TOT HOUVAST

Een manager heeft een assessment doorlopen en nogal wat kritische punten te horen gekregen. Het effect hiervan is dat zij wat onzeker is geworden over haar eigen optreden. In coaching wil zij haar leidinggeven ontwikkelen. Er is een reorganisatie gaande en zij ervaart nogal druk om duidelijk 'voortgang' te laten zien. Met name om haar leiderschap meer te tonen.

Aanleiding

Tijdens een coachingsbijeenkomst bespreekt de klant haar ongeduld met sommige medewerkers. Ze heeft de indruk dat 'die slappelingen' er de kantjes van aflopen, en daar heeft ze moeite mee. Ze wil van de coach graag 'feedback' op haar optreden naar hen. De coach reageert wat plagerig: "O, ik mag het zeggen". Die opmerking lijkt de klant - onverwacht hard - te raken, ze begint wat te blozen. Als de coach vraagt: "Wat gebeurt er?", verschijnt een traan in haar ooghoek, die ze voorzichtig met een zakdoekje probeert weg te vegen. De coach wacht af. Na enkele wat geladen ogenblikken vraagt de coach: "Weet je wat er gebeurt?" De spanning lijkt nog toe te nemen, ze zet haar adem vast zet en het lukt haar niet iets te zeggen. Hoe ga je hier als coach mee om?

Houvast

In coaching kan het (net als elders trouwens) voorkomen dat de klant plotseling 'volschiet', overweldigd lijkt door een - soms zeer intense - beleving. Als *medemens* toon je in zo'n situatie betrokkenheid, je luistert, biedt een tissue aan, haalt wat water. Maar wat doet een *coach* in een dergelijke situatie? Doet

die iets anders, mogelijk ook meer? Zijn handelen wordt mede beïnvloed door de antwoorden op drie vragen.

1. Wat is de kwaliteit van de werrelatie tussen coach en klant?

Als de relatie door het (in dit geval plagerige) optreden van de coach wat wankel is geworden, kan het aannemen van steun wel eens bemoeilijkt worden. Herstel van de relatie vraagt om zorg en troost (als de klant die aan kan nemen) en/of door het tonen van betrokkenheid (kan ik nu iets voor je doen?). Betrekking gaat immers voor inhoud.

2. Wat is het verband tussen de beleving van de klant en de coachvraag?

Blijkt de werrelatie stevig genoeg, dan komt de vraag aan de orde in hoeverre het 'volschieten' voor de coaching relevant is. Is er op enigerlei wijze verband met de vraag van de klant, dan is de zoekvraag voor de coach hoe en wanneer daar op een productieve wijze aandacht aan te geven. Is er geen sprake van een verband met de coachvraag, dan is er op basis van het contract geen rechtvaardiging om *inhoudelijk* met de geraaktheid aan de slag te gaan. Maar de emotie is er wel, dus



is er ook dan enigerlei actie van de coach nodig om verder te kunnen werken aan de coachvraag.

3. Wat zou, gezien 1. en 2. voor deze klant een passend vervolg zijn?

Momenten van kwetsbaarheid vergen een zorgvuldig en respectvol optreden van de coach, waarbij ook timing een belangrijke factor is. Hoe de coach zijn handelen vormgeeft hangt behalve van de antwoorden op voorgaande vragen af van wat de coach van de klant weet.

Toepassing

De klant in bovenstaande situatie geeft een dubbele, en tegenstrijdige boodschap: Volschieten en dat tegelijkertijd tegen proberen te houden. Laten zien: 'Ik ben geraakt' (wat die geraaktheid ook is; verdriet, woede of iets anders?). En tevens laten merken 'schenk er maar geen aandacht aan' (wegvegen). Hoe kan de coach aan beide delen van de boodschap recht doen?

Deze klant houdt zo sterk de adem in, dat de coach eerst steun probeert te geven via de ademhaling. Hij vraagt: "Merk je dat je je adem inhoudt?" De klant zegt niets, maar legt haar hand nu hoog op haar borst. De coach leidt uit haar reactie af dat er nog wel sprake is van een zekere samenwerkingsrelatie, al kijkt zij hem nog niet aan. Als meer inhoudelijk vervolg komt bij de coach een - nog te verifiëren - hypothese op. Zou het kunnen zijn dat - gelet op het effect van het assessment - de klant de opmerking van de coach mogelijk beleeft als: 'ik voldoe niet'? Omdat de klant nog niet tot verwoording in staat is, biedt de

coach zijn hypothese als steun aan: "ook al beleven mensen het wellicht niet zo, maar er is een verschil tussen 'ik voldoe niet' en 'wat ik doe, voldoet blijkbaar nog niet'. De klant knikt voor zichzelf uit. Dat geeft wat vertrouwen dat de werkrelatie stevig genoeg is voor een inhoudelijk vervolg. De coach probeert na een korte stilte te verhelderen of de emotie voor de klant iets te maken heeft met de coachvraag. Hij vraagt: "heeft wat je nu beleeft te maken met je functioneren als manager?" Dat was immers het thema wat aan de orde was toen het 'volschieten' gebeurde. Op wat indirecte manier onderzoekt hij hiermee onder andere ook of de beroering met zijn eigen optreden als coach te maken heeft. De klant blijkt nog steeds niet met woorden te kunnen reageren, maar ze schudt haar hoofd van "nee".

Naar de mening van de klant heeft het volschieten dus geen direct verband met de coachingsvraag. Om haar 'volschieten' te kunnen 'parkeren' vraagt de coach haar: "Is er iemand in je bestaan waarmee je zou kunnen uitwisselen wat je nu beleeft?" Ze knikt. Dan vraagt de coach: "Zie je die persoon binnenkort?" Ze bevestigt zonder woorden. "Wil je met je aandacht gaan naar het moment dat je bij die persoon bent? Het helpt misschien als je even je ogen dichtdoet." De coach ziet dat de klant wat rustiger ademt en vraagt: "Is het mogelijk dat jij even contact met die persoon kunt krijgen?" De klant knikt. "Wil je hem of haar de vraag voorleggen: 'wat kunnen we op dit moment doen, zodat jij wat tot rust kan komen, en wellicht door kan gaan met waar we mee bezig waren?'" De klant glimlacht: "Laten we even pauzeren en kof-

fie drinken".

Risico's

Op momenten van kwetsbaarheid zijn klanten nogal gevoelig voor suggesties van de coach, en gaan daar gemakkelijk in mee. Dat vraagt om zorgvuldig handelen van de coach. Vooral als het om een dubbele boodschap gaat van het type: 'ik wil dit niet ervaren' en tegelijkertijd 'ik trek het mij wél aan'.

Het risico is dat je als coach slechts op één aspect van de boodschap ingaat, bijvoorbeeld op het geraakt zijn van de ander. Dan kan de coach zich geroepen voelen om te troosten. Bijvoorbeeld door goedbedoelde suggesties van het type: "Ach, trek het je niet aan". Hoe begrijpelijk ook, dat sluit niet aan bij wat de klant laat zien. Goede troost hangt ook af van erkenning van wat er nu is, erkenning dat alle gevoel er ook mag zijn. Hoe onaangenaam het ook is; het hoeft niet weg. Andersom kan de coach er ook vanuit gaan dat het zijn taak is om *altijd* op een heftige emotie in te gaan. De context van de samenwerking en het contract waarop die samenwerking gebaseerd is verdwijnen dan uit beeld. De vraag is of het gevoel wel bewerking behoeft, of dat het eventueel beter tijdelijk een plekje kan krijgen, om er op een ander moment aandacht aan te kunnen geven.

Op kwetsbare momenten komt de zelfsturing van de klant tijdelijk onder druk te staan. Als de coach de sturing wat meer overneemt, blijft de vraag hoe hij die zelfsturing daarna weer wat meer kan vergroten: bijvoorbeeld door te vragen: "leer je hier nu iets van voor andere situaties waarin je jezelf wat kwetsbaar voelt?"