

Voorwaarden voor ervaringsleren scheppen

Leonie is leidinggevende bij een grote zorginstelling. In het verleden heeft ze een aantal gesprekken met een interne coach gehad, waarin ze geleerd heeft om prioriteiten te stellen en wat meer afstand te nemen van de werkvloer. Na een fusie heeft zij opnieuw gesolliciteerd naar haar eigen functie. Ze heeft haar positie kunnen behouden, maar heeft wel veel meer verantwoordelijkheid gekregen dan voorheen. Ook heeft zij een nieuwe regiomanager die vooral 'op afstand' stuurt. Weliswaar worstelt Leonie met de zwaardere functie, maar het lijkt haar te lukken om de fusieperikelen het hoofd te bieden. Maar nu neemt ze toch contact op met de interne coach, via de volgende mail.

AUTEURS: FER VAN DEN BOOMEN,
MARCEL HOONHOUT & RINUS MERKIES



Aanleiding

“Ik wil graag even met je delen wat me is overkomen. Ik heb nu eindelijk het beoordelingsgesprek gehad met mijn nieuwe regiomanager en ben met stomheid geslagen. Ik werd door hem afgerekend op wat er allemaal niet goed ging, terwijl ik zoveel voor mekaar heb gekregen de afgelopen tijd. Niet dat hij iets afweet van wat ik doe, maar ondertussen wel allemaal uitspraken doen over waar ik volgens hem in tekortschiet. Waar haalt hij het vandaan? Ik snap deze man niet. Hij heeft totaal geen inlevingsvermogen. Het is zo’n manager met van die mooie praatjes over hoe goed hij het zelf allemaal wel niet doet, maar ik heb helemaal niets aan hem; je ziet of hoort hem nauwelijks. Laat staan dat hij wat concreets bijdraagt. Hij is vooral druk met voor zichzelf te netwerken. Dat beoordelingsgesprek heeft alleen maar het gevoel bevestigd dat ik al van hem had. Ik krijg geen enkele erkenning en al helemaal geen steun van hem, terwijl ik mezelf werkelijk uit de naad werk om de puinhopen van die fusie op te ruimen. Er is gewoon geen chemie. Ik voel me verslagen en zou het liefste maar weggaan hier. Of mezelf ziek melden. Hier krijg ik toch geen respect. Ik zou wel naar de algemeen directeur willen gaan, maar als ik dat doe heb je de poppen helemaal aan het dansen.”

Houvast

De coach leest deze emotioneel gekleurde mail en vraagt zich af hoe hierop te reageren. Hij heeft Leonie een tijdje gecoacht en in zijn ogen heeft ze toen een aantal stappen gemaakt. Ook kent hij die manager wel; inder-

daad een heel ander type dan Leonie. Hij kan zich wel voorstellen dat hun samenwerking met wat wrijving gepaard gaat. Wellicht valt hier voor beide partijen wat in te leren, maar zijn de voorwaarden daarvoor wel aanwezig? Nu in ieder geval niet: Leonie stelt geen vraag, noch aan zichzelf, noch aan hem. Ze wil alleen maar iets ‘delen’. Alsof hij alleen maar een praatpaal is. Zou hij hier ook iets meer kunnen bieden dan alleen maar steun? De voorwaarden om te kunnen leren van deze ervaring lijken ver weg. Dat vraagt om een aantal stappen.

Stap 1. Herken de heftigheid van de emotie

Dat is vooral te herkennen aan het overspoeld lijken te worden door het gevoel, aan het gebrek aan afstand. Het beschrijven van gebeurtenissen in allerlei varianten die vooral veel herhalingen opleveren, maar nauwelijks verhelderen wat er concreet gezegd is, en door wie, is hier een voorbeeld van. Het verhaal krijgt daardoor geen richting en gaat in zichzelf ‘rondzingen’. Leonie doet bijvoorbeeld wel een aantal uitspraken over de regiomanager, maar het lijkt of de echte regiomanager er niet in voorkomt. Wat zou zijn versie zijn van het verhaal?

Stap 2. Maak verbinding met de ander

Dit is een lastige stap. Je bestaan laten merken aan iemand, die wat opgesloten zit in zijn eigen verhaal, vraagt om de nodige zorgzaamheid en is ook een kwestie van *fingerspitzengefühl*. Leonie heeft het over het gebrek aan inlevingsvermogen van haar leidinggevende en de weinige erkenning die ze van hem krijgt. In



die emotionele uitbarsting lijkt een impliciete boodschap te zitten: "Ik voel me totaal niet gehoord." Hoe kan de coach laten merken dat hij haar wel hoort?

Stap 3. Laat je betrokkenheid bij de ander merken

De spreekwoordelijke aai over de bol kent vele vormen. Behalve de verpakking is ook de timing hiervan belangrijk. Het gebrek aan erkenning bij Leonie kan gemakkelijk verworden tot een behoefte aan bevestiging - bevestiging dat haar gevoel echt wel ergens op gebaseerd is: een onrechtvaardige situatie. Omdat die bevestiging niet van de leidinggevende komt, is het appel aan de coach als externe autoriteit om die te geven. Hier ligt voor een coach de verleiding op de loer om daar zomaar in mee te gaan. Merk het appel vooralsnog alleen op als een verzoek: "Help me hieruit" (al weet ik ook niet precies waaruit). Hoe kan de coach laten merken dat hij Leonie hierin steunt?

Stap 4. Maak de toestand tot een gebeurtenis

Het contact tussen coach en klant krijgt hiermee een andere invulling, waardoor er ook verandering in het verhaal kan komen. Er ontstaat een verschuiving van 'hoe het is' naar 'wat er gebeurd is'. Door aan een ander te vertellen wat er allemaal door wie gezegd is, kan de aandacht gaan naar een moment dat lastig was; een ervaring waar mogelijk van geleerd kan worden.

Stap 5. Onderzoek het verlangen

In de heftigheid van de ervaring ligt vaak een wens besloten. Als iemand iets heel erg niet wil, wat wil hij dan wel? Zo'n omdraaiing van 'niet' naar 'wel' kan een verrassende wending van het gesprek opleveren. Het opent de mogelijkheden om te onderzoeken of en hoe aan dat verlangen in de eigen situatie invulling te geven. Daarmee is de ervaring mogelijk tot een leerervaring te maken. En dat is waar coaching volgens ons over gaat: stimuleren van leren van ervaringen.

Toepassing

De coach stuurt een mailtje terug: "Wow, zo te lezen zit de situatie je behoorlijk hoog. Zullen we snel een afspraak face to face maken? Kunnen we meteen onderzoeken wat ik voor je kan betekenen. Morgen meteen na de middag? Bel anders even!" (stap 1)

De volgende middag vindt inderdaad het gesprek plaats. De coach kent Leonie van eerdere gesprekken waarin enige provocatie door de coach op prijs werd gesteld, en start daarom met: "Goed dat je contact met me hebt opgenomen, voordat je er een eind aan maakt!" (grote grijns en vette knipoog) "Het is nogal wat waar je in verzeild bent geraakt." (stap 2)

Leonie: "Zeg dat!" (en herhaalt vervolgens in grote lijnen en op eenzelfde manier de inhoud van de mail)

Coach: "Ik snap uit je verhaal dat het beoordelingsgesprek je flink geraakt heeft en dat je er niet zomaar mee verder kunt, dus laten we het er maar eens over hebben." (stap 3)

Leonie: "Ja, ik heb er ook ontzettend beroerd van geslapen. Dat gesprek bleef maar door mijn hoofd spelen."

Coach: "Vindt je het goed als we eerst even kijken hoe het gesprek is verlopen? Ik was er niet bij. Misschien kun je ook stilstaan bij een moment dat je raakte door wat hij zei." (stap 4)

Leonie licht het gesprek toe en zegt op een gegeven moment: "Toen hij zei dat het met mijn collega's wel goed gaat, in tegenstelling tot met mij, was ik er pas echt helemaal klaar mee: dus volgens hem ligt het blijkbaar aan mij, en niet aan hem!"

Coach: "Zullen we daar eens verder op inzoomen? Wat had je gewild dat hij op dat moment gezegd had?" (stap 5)

Leonie: "Nou, dat hij eindelijk eens een keer zou erkennen dat ik me uit de naad heb gewerkt, en dat hij iets van waardering zou laten blijken over wat ik allemaal gedaan heb. Maar nee hoor, niks van dat alles."

Coach: "Zullen we eens onderzoeken hoe je hem daartoe uit zou kunnen nodigen?"

Leonie: "Ja, al weet ik niet of dat ooit met hem gaat lukken."

Meebewegen met de klant is nodig indien de emoties te hoog zijn opgelopen om tot ervaringsleren te komen



Coach (lacht): “Dat weet ik ook niet. Maar mij lijkt het gezien de situatie een poging waard.” Hierna volgt een coachgesprek waarin Leonie haar opties onderzoekt om de relatie met haar leidinggevende te verbeteren.

Risico's

Meebewegen met de klant is nodig indien de emoties te hoog zijn opgelopen om tot ervaringsleren te komen. Risico is dan wel dat je als coach het klaagverhaal van de klant versterkt, waarbij deze slechts uiting geeft aan zijn onvrede, zonder dat er een perspectief ontstaat dat er ook iets aan te doen valt. De klant wordt dan slachtoffer van de situatie. Dat

risico wordt nog groter indien de coach zelf ook kritiek gaat geven op de leidinggevende.

Het is dus ook nodig om dat meebewegen met de klant te begrenzen. Maar als je als coach te snel gaat – bijvoorbeeld door te vragen: “En wat wil je aan de situatie veranderen?” – komt dat de samenwerking ook weer niet ten goede. Dat kan zelfs tot verzet leiden bij de klant: “Jij begrijpt me ook al niet.” Ook kan de coach valse hoop wekken: alsof alles maakbaar is – soms is de wereld nu eenmaal onrechtvaardig, en word je niet beloond voor je inspanningen. Als coach kun je ook hulp bieden in het accepteren van de wereld zoals die is. ■