



Uit de gereedschapskist van de coach

REFLECTIE OP

VAN HAMER TOT HOUVAST

Een beginnend leidinggevende heeft een technische achtergrond. De uitkomst van een ontwikkelassessment meldt dat zijn zelfbeeld niet zo positief is, en dat hij wat al te controlerend leiding geeft. Daar wil hij in coaching aan werken.

Hij heeft nooit coaching gehad. Op initiatief van de coach spreekt hij af dat hij schriftelijk zal reflecteren op de bijeenkomsten. Zo staat het ook in het contract dat met de opdrachtgever erbij is vastgesteld.

Aanleiding

Het belang van reflecteren – dat de coach bij de afspraak voor ogen had – is drieledig: de klant diens voortgang in de praktijk te laten ‘monitoren’ (focus op presteren), de manier waarop de klant zulk resultaat bereikt aandacht te geven (focus op leren in het werk), en expliciet maken wat coaching daar al of niet aan bijdraagt (focus op samenwerking coach-klant). De tweede bijeenkomst is om negen uur in de ochtend gepland. De coach controleert de avond tevoren zijn mailbox en constateert dat hij van deze leidinggevende niets heeft ontvangen. Zou de klant gezien zijn technische studie wel bekend zijn met de waarde van schriftelijke reflectie?

Houvast

Resultaat van coaching wordt vooral ook tussen de bijeenkomsten in geboekt. Schriftelijke reflecties vormen daarbij een belangrijk hulpmiddel. Reflecteren impliceert drie basisvaardigheden:

1. Kunnen concretiseren: feiten en beleving bij relevante werkervaringen uit elkaar kunnen halen, en zo ruimte genereren voor een andere kijk en nieuwe handelingsmogelijkheden.

2. Kunnen generaliseren: overeenkomsten en verschillen met andere situaties herkennen, het incidentele, unieke voorval kunnen verbinden met algemenere patronen (theorie).
3. Actiemogelijkheden in de praktijk herkennen en beseffen dat een professional uit opties kiest: eigen werkconcept en handelingsrepertoire aanscherpen (steeds professioneler kiezen).

De kern van reflecteren is dat ‘afstand’ wordt gecreëerd tot de taal en beelden waarin wij denken en communiceren. Dat creëren van afstand kan worden ondersteund door opschrijven of tekenen. Dat levert een minder vluchtig ‘product’ op, waar de maker zich vervolgens ook zelf weer toe kan verhouden. Via opschrijven kan een schrijver ook zijn eigen lezer worden. Leemtes, inconsistenties, vragen, impliciete bedoelingen en vooronderstellingen kunnen zo aan het licht komen. Een schriftelijke reflectie kan de coach ook informeren over wat voor een volgend coachinggesprek van belang is.

Toepassing

De volgende ochtend heeft de coach door een telefoontje vlak voor het gesprek, niet meer de gelegenheid

PAPIER

REFLECTIE OP PAPIER

gehad om in zijn mailbox te kijken. De klant komt binnen en de eerste opmerking die hij op licht verontschuldigende toon maakt, is: "Heb je mijn mail nog kunnen lezen die ik je vanochtend heel vroeg gestuurd heb?" De klant lijkt te beseffen dat het wat aan de late kant is, en heeft daarom een uitdraai van zijn mail meegenomen.

De coach vraagt "Wil je dat ik het eerst lees?" en na een bevestigend antwoord, doet hij dat snel. Het blijkt te gaan om een half A4-tje, waarin een aantal afspraken staat dat gemaakt is (data etc.), en nog het een en ander over het eerste gesprek. De coach komt zinnen tegen als: "Het gesprek ging over ..." en "Er is besloten dat ..." De notitie lijkt het karakter van notulen te hebben, en de bruikbaarheid als ondersteuning voor reflectie lijkt niet zo groot te zijn. De klant heeft gekozen voor een abstracte schrijfstijl, waarbij hij geen actoren benoemt (coach of klant), en waarbij ongewis blijft wat hij op grond van de bijeenkomst wellicht anders heeft gedaan dan voorheen, laat staan wat hij ervan heeft geleerd.

Op grond van de eerste snelle scan vermoedt de coach dat deze klant nog niet zo bedreven is in het reflecteren. Wat zou een geschikte manier zijn om hem dat te leren? De coach wil rekening houden met het coachingdoel dat er ook op gericht is dat de klant zich meer bewust wordt van de eigen handwijze, teneinde die - desgewenst - bij te kunnen stellen. Ook wil hij vasthouden aan het principe van 'leren aan ervaring' dat in coaching centraal staat. Op grond van deze overwegingen begint hij met de vraag: "Even over deze notitie: Kun je terughalen hoe je eraan begon, met een leeg scherm op je PC voor je? Zou je iets kunnen zeggen hoe je op dat moment je taak zag, waar dit stuk het resultaat

van is?" Door het antwoord - "Ik deed wat we afgesproken hadden: een verslagje maken" - realiseert de coach zich dat de klant door het woord 'verslag' wellicht op het verkeerde been is gezet. Als het al om een verslag gaat, dan een verslag van de reflectie op de bijeenkomst (en niet van de bijeenkomst zelf).

Hoe kan de coach ter plekke een situatie creëren zodat de klant de gelegenheid krijgt om de waarde van het schriftelijk reflecteren te ervaren? De coach gebruikt twee ingangen: de ene direct, de andere aan het eind van de bijeenkomst. Hij vraagt aansluitend: "Hoe was het om dit op te schrijven, wat vond je zinnig, en wat niet?" Dit in de hoop dat de klant voor zichzelf verheldert hoe hij voor zichzelf een productievere notitie kan maken - ook over zichzelf in zijn werk. De coach vervolgt met: "En als je deze notitie nog eens doorleest, valt je dan nog iets op, waar we in deze bijeenkomst ook gebruik van kunnen maken?" Dit als poging om afstand van het geschrevene te creëren en een ingang te vinden voor wat de klant in dit gesprek aan de orde wil stellen.

Het coachinggesprek gaat dan verder over iets in het werk van de klant, waarover hij niet helemaal helder is, wat voor hem nog een beetje een 'puzzel' is. Daar maakt de coach tegen het einde van de bijeenkomst gebruik van om nog eens terug te komen op het schriftelijk reflecteren. Hij legt dan een oefening aan de klant voor: "Wil je eens opletten of je in de komende periode nog zo'n 'puzzelmoment' tegenkomt? En wil je dat moment eens secuur uitschrijven naar feiten (wie zei en deed letterlijk wat), en naar wat jouw beleving van die situatie was (wat vond jij van belang en wat had jij gewenst)? Wil je dat dan naar me toesturen ter voorbereiding op ons

volgende gesprek?" De klant zegt dat toe, al is hij wel een beetje benauwd of hij er "vanwege tijdsdruk wel aan toe zal komen".

Risico's

Het werken met schriftelijke reflecties kan bij een te grote nadruk erop, ook nadelen opleveren. Vooral als een coach aanwijzingen geeft over vorm en/of inhoud; dat kan de aandacht afleiden van de functie ervan voor de klant zelf. Ook kan een verwijzing naar reflecteren door het woord 'verslag' (reflectieverslag) misleidend zijn, zoals het voorbeeld duidelijk maakt. Een derde risico ligt daarin dat door het uit elkaar halen van feiten en beleving de klant zich niet voldoende erkend voelt, dat hij zich wat in de kou voelt staan als de focus op zijn eigen handelen komt te liggen. ("Het ligt zeker weer aan mij.") Ook voor de samenwerking kunnen er risico's zijn, zoals steeds als een coach met opdrachten werkt: een klant kan een opdracht als verplichting ervaren. Vandaar dat wij een voorkeur hebben om liever niet over 'opdrachten' maar over 'uitnodigingen' te spreken.

Literatuur

- Ten Berge, E. (2000). *Leren reflecteren in de opleiding CMV*. In: Q.L.Merkies. *Reflecteren door professionele begeleiders*, p.85-105. Leuven, Apeldoorn: Garant.
- Elshout-Mohr, M. & J.A.L.van den Bijstel (1995). *Reflecteren: een nuttige ambachtelijke vaardigheid*. In: Schouwenburg, H.C. & J.T.Groenewoud (red.). *Studievaardigheid en leerstijlen. Proceedings van de 14e Landelijke Dag Studievaardigheden te Groningen*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Griffioen, J. (1984). *De rol van taalgebruik bij het leren in supervisie. Supervisie in opleiding en beroep*, 1, 2, 29-36.