

‘Ik zie niet in wat ik nog zou moeten leren ...’

*Hoe zorg je voor een
‘lerende houding’
bij coaching?*

MAARTEN FIJNAUT EN FRANK SCHURINK

Verdorie, die deelnemer zou zichzelf en zijn collega's écht verder kunnen helpen als hij hier niet zo zat met een houding van 'ik hoef niets te leren'. Regelmatig komen we ze in de praktijk tegen. Deelnemers van een training of coachees die juist wel of helemaal niet openstaan om te leren. Kun je die interesse om te leren beïnvloeden?

Hoe zorg je ervoor dat een deelnemer een lerende mindset 'aanzet'?





Iedere trainer of coach komt het vroeg of laat tegen. Iemand die 'gestuurd' is door de baas. Ze komen hun tijd uitzitten, want ze kwamen er niet onderuit. Nu zitten ze bij jou, armen over elkaar. Hopend dat de tijd zo snel mogelijk verstrijkt. Een training of een coachgesprek dat gedoemd lijkt om te mislukken. En als dat niet zo is, wat kun je dan ondernemen om ervoor te zorgen dat een deelnemer wel interesse krijgt om te leren?

Als coach moet je in ieder geval je eigen gedoe, je eigen ruis managen, anders is het gesprek vrij zeker vruchteloos.

In iedere organisatie werken medewerkers die hun tijd voor geld in komen ruilen. In zo'n geval is het vrij logisch dat een cursus of gesprek over het verder verbeteren van je eigen vaardigheden niet direct uitnodigend is. Maar als iemand er dan toch zit, welke concrete stappen kun je dan ondernemen om iemand te verleiden naar een 'leerstand'? Welke mogelijkheden kun je aangrijpen om het jezelf en de deelnemer gemakkelijk te maken?

Met de juiste tools weet jij deelnemers zo te prikkelen dat ze wel interesse krijgen om te leren.

1 Check de interesse bij jezelf en de ander voor ontwikkeling

Iemand een stuk verder brengen gaat een stuk gemakkelijker als je het samen doet. Wanneer een van de twee er mentaal niet helemaal bij is, merk je dat er ruis is. Die ruis stoort de connectie tussen jou en jouw gesprekspartner en is verre van ideaal. Op die manier zul je weinig van elkaar aannemen en wanneer het wel gebeurt, is het moeilijk voor de ander om dat te merken. Als coach moet je in ieder geval je eigen gedoe, je eigen ruis managen, anders is het gesprek vrij zeker vruchteloos. Vraag je vanaf het begin aan af of je op dezelfde golflengte zit en check het commitment van jouw sparringpartner door het bijvoorbeeld op de man af te vragen. Als toch blijkt dat er sprake is van desinteresse en een gesloten houding, door bijvoorbeeld ontwijken van vragen, wegstijgen of vragen die niet aankomen, ga dan terug naar de vraag waarom dit gesprek sowieso plaats vindt. Doe dit net zolang tot er een 'waarom' is waar de coachee echt interesse in heeft. Ga je een gesprek aan

met iemand die 'gestuurd' is door de leidinggevende, dan kun je op voorhand al met de opdrachtgever onderzoeken in hoeverre de coachee openstaat voor groei en wat het beste 'waarom' voor het gesprek zou kunnen zijn.

2 Zoek naar iets gezamenlijks om connectie te maken

Voor jou als coach is het dus essentieel om een goede connectie te maken en te zoeken naar 'common ground'. Het letterlijk vragen is één manier en er zijn andere wegen. Zo is het feit dat je allebei in dezelfde kamer zit om een uur 'uit te zitten' op zich al een begin. Stem af op de ander door mee te gaan in de energie van je gesprekspartner. Zit die onderuitgezakt, ga dan ook zo zitten en probeer ook inhoudelijk op 'hetzelfde niveau' te komen. Wielrenners schakelen af en toe terug naar het tempo van de minst snelle teamrijder, daarna trekken ze het niveau weer omhoog van het gehele team door te versnellen. Wanneer je de aansluiting vindt bij een ander, gaan wederzijds de spiegelneuronen aan de slag. Dit zorgt ervoor dat er empathie ontstaat. Deze empathie, het inleven in de ander, zorgt voor meer begrip. En wanneer iemand zich begrepen voelt, zal hij ook meer openstaan voor jouw visie. Het zal dan zeker helpen om duidelijke uitleg te geven over waar jij ruimte ziet voor ontwikkeling bij de ander en samen te zoeken naar de waarom van de coaching.

3 Maak duidelijk dat de ander een keuze heeft

Het feit dat er een mogelijkheid is tot groei geeft nog niet aan dat die mogelijkheid (direct) verzilverd hoeft te worden. De coachee heeft altijd een keuze om wel of niet te groeien. Door die keuze uiteen te zetten, geef je de coachee de gelegenheid om te kiezen en daar ook de verantwoording voor te nemen. Er is een gerede kans dat het niet als een keuze ervaren wordt, dat er geen 'nee' gezegd kan worden. Dat kan natuurlijk wel en het heeft waarschijnlijk consequenties, dus die kan je op een rij zetten en dan de vraag stellen: 'Wil je deze consequenties aanvaarden?' Zo ja, dan is er zonder enige twijfel de mogelijkheid om af te zien van verder coaching. Zo nee, dan is er blijkbaar interesse in een andere oplossing waarin coaching een rol speelt.

Het gaat erom dat de coachee daadwerkelijk ervaart een keuze te hebben. Het mooiste is als het echt als zijn keuze ervaren wordt, zonder slachtoffer te zijn van de consequenties van die keuze, omdat die nou eenmaal horen bij die keuze. Nu de keuze en de daarbij behorende verantwoordelijkheid helder is, ontstaat er meestal een nieuwe interesse voor het 'waarom'

van het coachingstraject en interesse is een voorwaarde voor goede coaching. Stephen Covey heeft het over de Cirkel van Betrokkenheid en bij *Gedoemanagement* hebben we het over het Groene Brein. Waar het om gaat, is dat de coachee wil leren, het brein in de interessestand staat. Dat is nodig om los te komen van de ervaring iets te moeten, een slachtoffer te zijn. In dat Rode Brein of de Cirkel van invloed kan het brein namelijk letterlijk niks nieuws opslaan.

4 Help de ander om de keuze te maken

Als iemand eenmaal beseft dat er een keuze is én openstaat voor veranderen, dan kan het helpen om twee of drie keuzes voor te leggen die direct effect kunnen opleveren. Een open veld aan mogelijkheden wil nog weleens verstikkend werken. Bied je gesprekspartner daarom enkele 'paden' aan. Een vastomlijnd plan kan motiveren om een keuze te maken voor ontwikkeling. Maar pas op: het voorleggen van veel keuzes veroorzaakt weer keuzestress, dus houd je aanbod beperkt.

5 Zorg voor positieve omgevingsbevestiging

Welke factoren zijn een bedreiging voor de lerende houding? Wie zal de beweging van de coachee waarderen en stimuleren? Zorg ervoor dat je actief werkt aan het borgen van de ontwikkeling. Er zijn waarschijnlijk voldoende mensen in de omgeving die zich zullen afvragen waarom degene met wie jij om tafel zit opeens wel behoefte heeft om zichzelf verder te ontwikkelen. Het systeem zal er alles aan doen om diegene daarom weer in de oude modus te krijgen. Houd rekening met partners, vrienden en kennissen die zullen gaan vragen naar de plotselinge veranderbereidheid. Bereid de ander daarop voor door zelf argumenten te benoemen waarom ontwikkeling juist wel op haar plaats is. Ook is het waardevol om te zoeken

naar bevestiging in de omgeving, wie zal de ontwikkeling juist wel waarderen en welke afspraak kan jouw coachee daarmee maken? Hoe meer jij als coach werkt aan het inbedden van de verandering, hoe minder kans er is dat de ander vervalt in de oude modus.

6 Check wat er geleerd is

Motiveer je coachee om de effecten van de toekomstige verandering te benoemen. Wat zal het opleveren als hij anders handelt? Het voorstellen van een succesvol toekomstperspectief wakkert motivatie aan om daadwerkelijk actie te ondernemen. Bovendien zorg je ervoor dat iemand zo ergens naartoe gaat in plaats van ergens van weg. Een fijne werksfeer is een lonkend perspectief waarvoor gestreden kan worden, waar het vermijden van conflicten met je collega's de focus legt op die conflicten.

De coachee heeft altijd een keuze om wel of niet te groeien.

Het is belangrijk om te beseffen dat wij als trainer of coach een vertekend beeld hebben van wat ontwikkeling kan betekenen voor individuen. Omdat wij ons werk gemaakt hebben van het ontwikkelen van onszelf en anderen, hebben we vaak een oordeel over mensen die hier wat negatiever tegenover staan. Werk daarom aan oprecht begrip voor een andere visie en probeer echt te snappen wat de overtuiging is om de status quo vast te houden. Het kan een hele valide reden zijn die alsnog kan leiden tot het vroegtijdig stoppen van een coachtraject, ook dat is leren ...

