

## Nieuwe Handvatten voor de coach

### Inleiding

Het boek *'Investeren in Emoties, psychologisch gereedschap voor managers'* van Helmi Tunnissen heeft me nieuwe handvatten gegeven voor het werken met cliënten. Het heeft me meer inzicht gegeven in de relatie tussen Emotionele Intelligentie (EQ) en het zelfsturend vermogen van medewerkers in (complexe) organisaties. Het is mij duidelijk geworden dat er een relatie bestaat tussen hoog ziekteverzuim en een gering zelfsturend vermogen van medewerkers. Aandacht voor de ontwikkeling van zelfsturing van medewerkers mag dan ook niet ontbreken op de agenda van iedere HRM-afdeling.

Dat managers een rol zouden moeten spelen in het ontwikkelen van het zelfsturend vermogen is uitgangspunt in het boek. Voor mij als coach is het echter ook nodig om meer te weten van deze materie. Ook coaches en trainers worden immers ingezet bij het ontwikkelen van het zelfsturend vermogen van medewerkers in organisaties.

Dit boek is een echte aanrader voor HRM, managers en coaches. Handige handvatten, heldere uitleg en mooie praktijkvoorbeelden maken het boek goed leesbaar.

In dit artikel beschrijf ik hoe ik met de materie, beschreven in het boek, aan de slag ben gegaan en wat ik daarvan heb geleerd.

Het is februari 2007 een mooie winterse dag. Ik heb een uitje met mensen die werkzaamheden verrichten voor de Nobco, de beroepsvereniging voor coaches. We hebben een rondvaart door de mooie grachten van Amsterdam en we gaan ergens eten. Op de terugweg, op de rondvaartboot, plof ik achter in de boot op een bankje en daar maak ik kennis met Helmi Tunnissen. We zitten allebei bij te komen van de heerlijke maaltijd en de indrukken die we hebben opgedaan tijdens de gesprekken die we hebben gevoerd. We babbelen wat maar een uitgebreid gesprek wordt het niet, het is genoeg geweest. Wanneer we al bijna weer bij het eindpunt zijn wisselen we toch nog snel even gegevens uit voor 'je weet maar nooit' en om elkaars sites eens te bekijken.

Zo kom ik op het spoor van haar boek *"Investeren in emoties"*. Het boek lijkt me erg interessant. Ik ben geïnteresseerd in het onderwerp en denk dat ik er als coach veel van kan leren. En dat blijkt te kloppen!

### Het vergroten van het zelfsturend vermogen van werknemers

De moderne tijd geeft ons veel mogelijkheden en vrijheden maar tegelijk komt er veel op ons af en plaatst de complexe samenleving ons voor veel keuzes. In de veel complexer geworden organisaties worden wij verondersteld zelf sturing te geven aan leven en loopbaan en dat vraagt een groot zelfsturend vermogen waarbij een hoge mate van assertiviteit en een stevig zelfbeeld nodig zijn. En dat is nu juist waar het menig werknemer aan ontbreekt.

Mismatch tussen de belangen van de organisatie en het persoonlijke belang kan leiden tot demotivatie en ziekteverzuim. Onderzoek heeft uitgewezen dat één op de drie werknemers last heeft van psychische klachten. In het belang van de werknemer en van de organisatie lijkt het dus belangrijk om bij (zieke) werknemers het vermogen tot zelfsturing te onderzoeken. De manager kan daarbij een belangrijke rol spelen. Het signaleren van problemen bij medewerkers is immers zijn taak. De manager kan zijn medewerkers begeleiden bij het vergroten van bewustzijn, het zelfsturend vermogen en de autonomie zodat deze beter leren omgaan met complexe situaties. De manager biedt zo emotionele ondersteuning die gericht is op het vergroten van het EQ.

Het boek *"Investeren in emoties"* bevat daar informatie, inzicht en chequelisten voor die de manager kan gebruiken bij het in beeld brengen van het zelfsturend vermogen van de medewerker om vervolgens de medewerker te faciliteren een ontwikkeltraject te starten in de vorm van coaching of training.

## **EQ en zelfsturing**

Hoewel er de laatste jaren veel geschreven is over Emotionele intelligentie kon ik voordat ik *'Investeren in emoties'* had gelezen niet uitleggen wat er nu precies mee bedoeld werd. Ik weet nu dat je als werknemer een goed ontwikkeld EQ nodig hebt wanneer je in een complexe organisatie werkt. Het is belangrijk om zelfsturend te zijn en je bent zelfsturend wanneer je EQ voldoende is ontwikkeld. *'Wanneer je EQ voldoende is ontwikkeld dan kun je je gevoelens herkennen en dan kun je ze gebruiken om wijze beslissingen te nemen'*, zo schrijft Goleman, één van de auteurs naar wie Helmi Tunnissen verwijst.

Emotionele intelligentie is: je eigen en andermans gevoelens kunnen reguleren, bewust kiezen wanneer en hoe je je emoties uit om zo effectief je doel te bereiken en de kunst om voldoening te halen uit de dingen die je doet. Zelfsturing is de mentaliteit en het geloof dat je zeggenschap hebt over de gebeurtenissen in je leven en dat je opgewassen bent tegen elke uitdaging die zich aandient. Dat je op z'n minst invloed hebt op je eigen reactie op gebeurtenissen. Dat je in staat bent door te gaan ondanks tegenslag en dat je beschikt over een innerlijke balans met een evenwicht tussen geven en nemen.

Onze emotionele intelligentie bestaat uit een aantal kernfactoren: emotioneel zelfbewustzijn, assertiviteit, inlevingsvermogen, realiteitszin en impuls controle. Deze factoren beïnvloeden elkaar positief of negatief en hangen met elkaar samen. Ik de case die ik in dit artikel beschrijf kom ik op deze factoren terug.

Het omgaan met emoties op het werk is in het verleden wel onderschat. Op basis van emoties nemen we de belangrijkste beslissingen in ons leven: loopbaan, partner, kinderen. Waren mensen vroeger meer op anderen gericht, de moderne tijd en de moderne organisaties vragen meer 'ik'-gericht gedrag. Iets meer gericht zijn op jezelf dan op de ander is nodig voor een goede balans.

Zelfsturing betekent 'leven van binnen naar buiten': keuzes maken op grond van eigen waarden en behoeften. Hoe hoger de emotionele intelligentie des te groter het zelfsturend vermogen. Door zelfinzicht en zelfconfrontatie is de emotionele intelligentie en een hoger bewustzijnsniveau van medewerkers te ontwikkelen. Het is belangrijk dat medewerkers een verschil leren maken tussen wat ze vinden en 'wat ze behoren te vinden' dus dat ze zelfsturende autonome personen worden i.p.v. volgelingen. Het is daarvoor belangrijk dat medewerkers zich bewust worden van hun patronen in gedrag en denken.

## **Case**

In de volgende case laat ik zien hoe ik de informatie en modellen uit het boek gebruik als ondersteuning bij het vaststellen van de beginsituatie van een coachtraject en het bepalen van de coachvraag.

Mijn cliënt is twee jaar geleden door zijn leidinggevende negatief beoordeeld. De negatieve beoordeling had meer te maken met onduidelijkheden over de procedure en verstoorde relaties dan met het functioneren van mijn cliënt. De beoordelingsprocedure was nieuw en de leidinggevende had mijn cliënt niet goed voorbereid op de beoordeling. Binnenkort moet hij weer beoordeeld worden. Hoewel hij inmiddels op een andere afdeling werkt en zijn nieuwe leidinggevende erg positief is over zijn functioneren, ziet hij toch erg op tegen de nieuwe beoordeling. Zijn leidinggevende heeft voorgesteld dat hij maar eens moet gaan praten met een coach en zo komt hij bij mij. Ik voer het eerste gesprek met hem waarin hij mij zeer ingehouden over zijn ervaring vertelt. Hoewel de vorige beoordeling twee jaar geleden is, hoor ik in alles de pijn die het hem heeft gedaan. Hij zegt ook dat hij het 'nog niet een plek heeft kunnen geven'.

Na het eerste gesprek wil ik de beginsituatie in beeld brengen. Ik gebruik daarbij het rijtje EQ factoren uit het boek van Tunnissen (figuur 2.1 pagina 33). Zo wordt het beeld dat ik van mijn cliënt wil vormen gestructureerd en helder.

- A**      **Fundament voor eigen ik**  
              **emotioneel zelfbesef.**  
              **zelfbeeld**  
              **assertiviteit**  
              **zelfstandigheid**
  
- B**      **Relatie met de ander.**  
              **inlevingsvermogen**  
              **relatiegerichtheid**
  
- C**      **Aanpassingsvermogen aan de buitenwereld.**  
              **realiteitszin**  
              **probleemoplossend vermogen**
  
- D**      **Stressmanagement**  
              **stressbestendigheid**  
              **zelfbeheersing**

Zijn *zelfbeeld* is niet zo hoog concludeer ik. Wanneer ik hem zeg dat hij over een groot doorzettingsvermogen beschikt omdat hij niet is afgehaakt in zijn werk en dat hij in staat is geweest het plezier in zijn werk te behouden in plaats van cynisch te worden kan hij die complimenten nauwelijks aanvaarden.

Hij ziet het feit dat mensen hem op onfaire wijze onvoldoende beoordeeld hebben als een persoonlijke nederlaag. Zijn *emotioneel zelfbesef* is redelijk ontwikkeld want hij kan aangeven wat hij voelt. Deze zachte rustige bescheiden ingetogen man komt op mij niet zo *assertief* over, ook niet ingehouden agressief. Zijn agressie is misschien nog enigszins te vinden in het feit dat hij de 'dader' niet meer onder ogen wil komen. Hij wil de leidinggevende die hem beoordeeld heeft niet meer spreken. Hij spreekt vrij veel in 'je' in plaats van in 'ik'.

Ik merk, wanneer ik met bovenstaand lijstje werk dat sommige punten minder relevant zijn in deze casus dan andere.

Wat betreft *realiteitszin* vind ik deze cliënt naïef. Hij heeft in deze situatie ontdekt dat er mensen zijn die hun persoonlijk ongenoegen afreageren op een ander en dat ze daarbij gebruik maken van hun macht. Dit strookt niet met zijn basiswaarden.

Over zijn *probleemoplossend vermogen* valt te zeggen dat hij erin geslaagd is een andere werkplek te vinden en hoewel het nu twee jaar later is, gaat hij zijn problemen rond de beoordeling nu oplossen.

Op het punt *stressmanagement* scoort hij hoog op *zelfbeheersing*, misschien wel te hoog. Ik kan hem niet betrappen op het verheffen van zijn stem. Zijn hoge mate van zelfbeheersing heeft een remmende werking op zijn *assertiviteit*.

Zijn pijn is meer naar binnen gekeerd dan naar buiten. Rust is in voldoende mate aanwezig. Op relativering van deze situatie heb ik hem niet kunnen betrappen. De situatie is zwaar en beladen en een uitdaging of een leermoment kan hij er (nog) niet in zien.

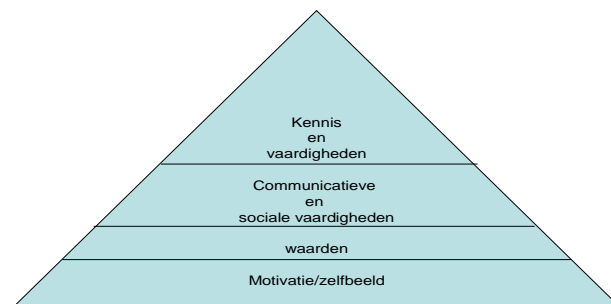
De copingstijl van mijn cliënt voor het omgaan met stress is in deze situatie m.n. denken en afwachten: een passieve copingstijl die wijst op een wat lager EQ. Denken en doen of erover praten zijn effectievere copingstijlen evenals ontspanning zoeken. Bij die laatste is het slechts effectief wanneer ontspanning wordt gezocht in lichaamsbeweging. Ontspanning zoeken in genotsmiddelen, een copingstijl die m.n. bij mannen veel voorkomt, is daarentegen niet effectief voor het oplossen van problemen, schrijft Tunnissen.

In stressvolle of complexe situaties vertonen medewerkers in dezelfde situaties verschillend gedrag. Onderstaande tabel (Tunnissen: figuur 3.2 pagina 55) laat de relatie zien tussen gedrag en EQ.

		Gedragsvarianten	
Probleem buiten zichzelf leggen		<b>klagen</b>	<b>Weg</b>
	Zelf onderdeel van het probleem	<b>Ziek</b>	<b>hulp</b>
		EQ beneden gemiddeld	EQ gemiddeld tot boven gemiddeld

Mijn cliënt vertelt beschroomd zijn verhaal alsof hij zich schaamt en hij vertelt zijn verhaal pas wanneer ik hem daarnaar vraag. Hij wijst eerder naar zichzelf: "Ik ben zo stom geweest dat ik het niet zag aankomen" in plaats van dat hij trouw blijft aan het beeld van onprofessioneel gedrag van de leidinggevende. Ik schat in dat zijn gedragsvariant in de categorie 'ziek' valt. Hij heeft zich weliswaar niet ziek gemeld maar in alles hoor ik dat hij het zwaar heeft gehad de afgelopen jaren. Hij heeft lang geworsteld met de ervaring waardoor hij moeite had zijn werk te doen en bijna geen energie had voor activiteiten buiten het werk. Na lang aandringen van zijn nieuwe leidinggevende is hij uiteindelijk hulp gaan zoeken.

Na een aantal gesprekken vertelt hij me dat hij het niet kan hanteren dat er kennelijk mensen zijn die expres andere mensen afschieten. Want dat is er in zijn beleving gebeurd. En dat brengt me bij het volgende model:



Mensen zetten zichzelf vaak klem door bepaalde waarden, belemmerende overtuigingen of door hun motivatie of zelfbeeld. Dit kan hen in loyaliteitsproblemen brengen en dat leidt er toe dat ze moeilijke zaken niet kunnen verwerken. Zo is mijn cliënt opgevoed met het idee dat je niet te koop mag lopen met wat je kunt: 'doe maar gewoon!' Een andere belangrijke waarde in zijn leven is dat je andere mensen altijd goed moet bejegenen, ze moet helpen en beschermen. Zijn ervaring met de negatieve beoordeling raakt aan die normen. Het bespreekbaar maken van die belemmerende overtuigingen is essentieel voor het vergroten van het zelfsturend vermogen van mensen. De belemmerende overtuigingen meer hanteerbaar maken brengt de cliënt in beweging en geeft ruimte.

Bovenstaande modellen dragen er toe bij dat ik een goed beeld krijg van mijn cliënt. Nu kan ik hem begeleiden bij het ontwikkelen van zijn zelfsturend vermogen, zijn zelfbeeld en zijn assertiviteit. Zijn coachvragen zijn:

- *Wat zijn mijn kwaliteiten en hoe laat ik die zien.*
- *Meer ik-gerichtheid i.p.v. gericht zijn op de ander*
- *Belemmerende overtuigingen veranderen in helpende*
- *Aanleren van een effectieve copingstijl voor het omgaan met stress.*

## **Tenslotte**

Hoewel Tunnissen het boek heeft geschreven voor managers is het voor mij als coach goed bruikbaar. Het geeft mij handvatten om bij mijn cliënten vast te stellen op welke punten ontwikkeling en groei nodig is. Voor managers kan ik me voorstellen dat het fijn is om te werken met de chequelisten die in het boek zijn opgenomen. Het kan hen ondersteunen bij hun signalerende rol. De lijsten kunnen dienen als beginpunt voor een gesprek tussen manager en medewerker waarin het functioneren en de motivatie van de medewerker centraal staan. De lijsten kunnen ook heel goed dienen als uitgangspunt bij een driegesprek tussen coach, medewerker/cliënt en manager. Tot ontwikkeling brengen van medewerkers door managers kan goed wanneer er geen ernstige motivatieproblemen zijn. Wanneer er wel motivatieproblemen of zelfs ziekte speelt lijkt het ontwikkelen van EQ me meer iets voor een coach.

Zoals gezegd: het boek heeft me nieuwe inzichten opgeleverd. Het geeft me handvatten om aan het werk te gaan met cliënten en ik heb meer tekst om uit te leggen wat er bij de cliënt speelt en wat de inhoud van een coachtraject moet zijn.

Ik vind het een waardevol, leerzaam boek. Het is een boek dat niet snel in mijn kast zal verdwijnen. Voorlopig haal ik het bij iedere nieuwe klant wel even te voorschijn.

Peta Twijnstra  
coaching training intervisie  
[www.petatwijnstra-coaching.nl](http://www.petatwijnstra-coaching.nl)

Helmi Tunnissen  
[www.Tunnissen-coaching.nl](http://www.Tunnissen-coaching.nl)