

# Diepte zoeken

## *Een drie-luik over CCC met Annette Kersten en Sandra Hoes*

### *Deel 1: Ervaringen tijdens de opleiding*

*Geschreven door Joram Feitsma in samenwerking met Djura Prins.*



In dit duo-interview artikel laten we zien hoe professionals het executive programma Coaching en Consulting in Context (CCC) aan de Universiteit Utrecht ervaren en hoe ze inzichten mee nemen in hun huidige professionele loopbaan. Het eerste artikel gaat specifiek in op de ervaringen van Annette Kersten en Sandra Hoes tijdens de opleiding. Beiden hebben twee jaar geleden hun CCC studie afgerond. Hoe kijken ze hier op terug? Het tweede deel gaat in op wat zij hebben geleerd en hoe ze opgedane ervaringen en inzichten mee nemen in hun huidige werk? Het derde deel weerspiegelt de complexiteit van het systeembewust werken. Op een zonnige lentemiddag in mei kwamen Annette en Sandra weer terug op het Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschappen (USBO), en werden geïnterviewd door Djura Prins (Bestuurslid AVCCC) en Joram Feitsma (Onderzoeker USBO).

#### ***Spanning in het hier-en-nu***

*Voordat we aan het interview beginnen, zitten Djura en ik op een bankje bij het Ledig Erf, nabij USBO. We bespreken het interview voor. Een lichte spanning is voelbaar. Voor mij als interviewer is er elke keer weer een lichte angst. Zal het interview goed verlopen? Zal ik een diepe luisterconcentratie kunnen opbrengen, en de goede vragen*

weten te stellen? Ook voor Annette en Sandra zou het mogelijk spannend kunnen zijn. Het interview vraagt immers een zekere mate van kwetsbaarheid, en de moed en het vertrouwen om hun persoonlijke verhaal te delen. Het thema competitiviteit zou impliciet ook kunnen leven, misschien tussen Annette en Sandra, misschien ook tussen hen en de bredere AVCCC gemeenschap. Bij aanvang van het interview vragen we hen of deze spannende thema's bij hen leefden. Annette geeft aan dat bij het benoemen die thema's ook gelijk bij haar getriggerd worden. Sandra herkent het niet zo. In elk geval, de psychodynamische toon van het interview is gezet.

## ‘De CCC opleiding kwam als geroepen.’

### ***Het pad naar CCC toe***

Annette heeft het grootste deel van haar professionele leven in de zorg gewerkt, voornamelijk in de thuiszorg. Na in verschillende organisaties te hebben gewerkt, in leidinggevende en staffuncties, stapte ze over naar een kleinere zorgorganisatie. Ze had echter het frustrerende gevoel dat ze zich daar niet met de voor haar essentiële zaken - de mensen - bezig kon houden. Dat resulteerde in een carrièrestap. Ze stapte uit de organisatie, en ging voor zichzelf werken als externe ‘adviseur sociale innovatie’. Ook wilde ze uitzoeken wat er precies gebeurde in het zorgsysteem dat haar zo frustreerde. Het leek haar dat het volgen van de CCC opleiding haar daar bij kon helpen:

‘En toen was ik heel erg op zoek naar: waarom gebeuren dingen zoals ze gebeuren? Ik wilde snappen waarom bepaalde patronen zo hardnekkig zijn en moeilijk bespreekbaar. Er leken processen gaande waarop de organisatie geen grip kreeg. Ik had te maken met een pest-incident en had het gevoel dat het incident en de oplossing teveel betrekkningsniveau behandelde. Ik voelde de angst in het team maar kon er geen “handen en voeten” aan geven. Nadat ik was uitgestapt, ben ik de opleiding CCC gaan doen en ging er een wereld open die de mogelijkheid bood om inzicht te krijgen in de emotionele en onbewuste dynamieken op het niveau van het individu, organisatie en context.’

Sandra is vanaf haar 23<sup>e</sup> werkzaam als docent Engels en Frans, en heeft op verschillende middelbare scholen gewerkt. Sandra merkte al vroeg in haar carrière dat zij het leuk vindt om leerlingen te begeleiden ‘waar iets mee is’. Vanuit die interesse heeft ze een post-hbo opleiding voor Counselor gedaan. Toen ze als teamleider van de havo onderbouw de kans kreeg om zich verder te ontwikkelen, koos ze voor de CCC opleiding. Dat bleek een cruciale keuze:

‘Ondertussen waren er ook heel veel dynamieken op school bezig die niet fijn waren. Ik denk: had ik de opleiding er niet naast gedaan, dan had ik het niet allemaal kunnen ‘overleven’, er niet boven kunnen hangen. Tijdens het supervisiegedeelte van de opleiding kreeg ik de kans om zaken neer te leggen, en mijn studiegenoten en stafleden voorzagen mij van inzichten die mij hielpen er mee om te gaan. Dus de CCC opleiding kwam als geroepen.’

### ***Ervaringen van twee jaar CCC***

Beiden hebben het CCC traject, bestaande uit zo'n 18 bijeenkomsten in een tijdsbestek van twee jaar, als behoorlijk intensief ervaren. Annette noemt dat er op allerlei vlakken wat gebeurt tijdens het traject, niet alleen met betrekking tot haar eigen persoon, maar ook in relatie tot de studiegroep en persoonlijke relaties daarbuiten. Het proberen te ontginnen van onbewuste dynamieken in groepen en organisaties bracht veel naar boven, en gaf veel ‘stof tot verwerken en bewerken’. Annette vertelt dat ze meer stil

stond bij de dominante rol die haar moeder speelde in haar leven. Ze had een *'false self'* ontwikkeld die de nodige projecties opleverde in werkrelaties met vooral vrouwelijke leidinggevendenden.

Ook voor Sandra was CCC een ingrijpende ervaring. Ze vertelt dat de dynamieken in de groep best heftig waren en haar echt konden raken. De eerste periode voelde voor haar soms ook als onzeker, met vragen over haar eigen kunnen en haar positie in de groep. Gaandeweg, zo vanaf het tweede opleidingsjaar, kwam ze echter tot steeds meer begrip, zowel via de theorie als via de ervaring. Ze werd zich steeds bewuster van de groepsdynamiek en haar eigen positie en gedrag in de groep. Sandra: 'Ik begreep beter waarom ik reageerde zoals ik reageerde'. Ook zag ze meer in welke positie haar werd opgelegd door anderen, iets wat vaak gebeurde in haar ervaring. Zo werden zij en Annette tijdens de opleiding richting een bepaalde rol gestuurd, vertelt ze: 'Wij waren de moeders'. Annette noemt dat er mogelijk sprake was van *pairing*: een specifiek groepsmechanisme waarbij een tweetal gekoppeld wordt ten behoeve van onzekerheid of een lastig te dragen situatie in de groep. Annette: 'We werden *gepaard*, hoewel, ik denk ook dat ik die moederrol altijd al had'.

De rijkste leermomenten beleefden ze tijdens de *study groups*, gericht op het bewust worden en analyseren van groepsprocessen in het hier-en-nu. Sandra vertelt dat de *study group* de plek was waar ze het meest leerde over zichzelf. Tegelijkertijd kon het ook het meest onaangename stukje van de opleiding zijn: 'Ik heb écht lastige groepen gehad.' En Annette vertelt over de *study group*:

'Je wordt gedwongen om te zijn en te voelen. En met wat er dan-en-daar is, daar moet je het mee doen. Daar is normaal natuurlijk heel weinig gelegenheid voor. Het feit dat je daar moet zitten, leert je ook om echt de tijd en de rust te creëren om dingen te begrijpen. Om niet te snel tot conclusies te komen. Er waren weleens hele lacherige momenten, maar ik heb ook wel eens anderhalf uur niks gezegd. En dan proberen te begrijpen waarom ik niets zei, dat vond ik interessant. Tijdens zo'n groep komen de dingen die jou echt typeren naar voren. Die kan je dan bijna niet verbloemen.'