

Fer van den Boomen,
Marcel Hoonhout en
Rinus Merkies



Uit de gereedschapskist van de coach

'FORMULE'-ZIN

VAN HAMER TOT HOUVAST

Een medewerker van een grote overheidsorganisatie heeft spanningsklachten, waardoor hij zich gedeeltelijk ziek heeft gemeld. De bedrijfsarts heeft hem naar het Bedrijfs-Maatschappelijk Werk verwezen. Dat brengt nare herinneringen mee aan de therapie die hij enkele jaren geleden na zijn echtscheiding heeft gehad. Therapie wil hij niet meer. Zijn leidinggevende heeft een coachingstraject geadviseerd.

Aanleiding

In het oriënterend gesprek met de coach laat de medewerker nogal wat twijfel horen of hij wel coaching wil: "De halve afdeling heeft een coach", zegt hij wat schamper. Aan de andere kant, hij heeft behoorlijk last van zijn klachten, en verzucht: "Er moet wel iets gebeuren". De coach vraagt: "Wat heb je nodig?" Als antwoord krijgt zij: "Dat weet ik niet, daarom kom ik juist bij jou."

Houvast

Wie in de gelegenheid is om coaches in actie te zien kan het opvallen dat zij bepaalde zinswendingen regelmatig gebruiken. "Wat heb je nodig?" is er zo een. Die kenmerkende formuleringen lenen zich ook voor humor, zoals het hilarische: "Wat dacht je er zelf van?" Het gereedschap van een coach bestaat blijkbaar deels ook uit dergelijke opmerkingen. Het gaat om: "Fragmenten van zinnen met een karakteristieke verwoording die gebruikt kunnen worden om interventies te ontwerpen bedoeld voor bepaalde klassen van situaties" (Putnam, 1991, p.147). Voorbeelden van dergelijke karakteristieke formuleringen in coaching zijn:

- Wat is je opdracht precies?

- Wat maakt dat...?
 - Wat houd je tegen om ...?
 - Wat is voor jou de betekenis van...?
- Er zijn ook meer persoonsgebonden varianten, die passen bij een bepaalde stijl van coachen, zoals:
- Als ik je goed heb begrepen dan ...
 - En wat is nu je vraag aan mij?
 - Wat is nuttig om vandaag ...?
- Dit soort formuleringen verkrijgen hun beoogde professionele uitwerking als aan een aantal stringente voorwaarden is voldaan. Voorwaarden waarbij de concretisering sterk afhankelijk is van de steeds wisselende omstandigheden in een gesprek:
- *De timing*: alleen op het juiste moment gebruikt, 'werkt' de formulering; vandaar ook dat de formulering op een niet-passend moment zo humoristisch werkt. Of zo irritant, natuurlijk.
 - *De verpakking*: alleen als de daadwerkelijke uitgesproken opmerking aansluit bij de klant, bij diens vraag, en bij diens context, en tegelijkertijd uitdrukking is van authenticiteit van de coach, komt hij over; anders wordt de opmerking een platte 'onelineer', die niet is afgestemd op de gesprekspartner.
 - *Het vervolg*: alleen als de coach het antwoord van de klant 'produc-

NEN

tief' weet te maken, heeft het een beoogde werking. Je hebt als coach het antwoord van de klant niet in de hand, maar hebt wel de opdracht om met elk antwoord iets productiefs te doen. Anders blijft de opmerking in het luchtledige hangen.

Toepassing

In het voorbeeld gebruikt de coach de formulezin: "Wat heb je nodig?" De reactie van de klant lijkt er op te wijzen dat deze formulering op dit moment niet zo productief is. Voor een professionele coach is een onverwachte en wat ongewenste reactie aanleiding tot reflection-in-action (Schön, 1983). Professioneel werken is volgens Schön tegelijkertijd leren kennen en veranderen van de situatie. Als een poging tot veranderen niet werkt dan is de reactie van de klant mogelijk een signaal dat de coach de situatie nog niet goed genoeg kent. In haar reflectie op deze situatie onderzoekt deze coach in welke mate hierin aan de voorwaarden voor een formulezin zijn voldaan.

De coach realiseert zich dat de verzuchting van de klant "Er moet wel iets gebeuren" op zichzelf inderdaad een aanwijzing is voor een moment dat 'ertoe doet' (*timing*). Zowel de wens van de klant als diens onvermogen tot verandering is er in samen gebald. Het ritme van het gesprek dreigt dan te stagneren, en het lijkt terecht dat zij op dat moment actie onderneemt.

De coach heeft uit het feit dat de klant op de afspraak is verschenen, afgeleid dat de klant ertoe neigt om met coaching te beginnen, maar realiseert zich dat er ook sprake is van twijfel. Zij kiest daarom als vormgeving (*verpakking*) een 'open formulering', ze laat de zin - bewust - onaf, en vraagt: "Wat heb je nodig?" Een gevulde

formulering zou kunnen zijn: "Wat heb je nodig om te kunnen beslissen?" (eventueel nog aangevuld met: "...om al dan niet met coaching te starten?"). Daarmee had ze laten blijken dat ze aandachtig geluisterd heeft. Ze kiest echter voor de open variant omdat daar een sterk appel van uitgaat om zélf aan het werk te gaan.

En de klant gaat inderdaad aan het werk: hij laat de coach weten dat haar uitnodiging niet zo bruikbaar is. Als de verpakking wél productief was geweest (*vervolg*) dat zou de klant wat in zichzelf gekeerd zijn geraakt. Soms ook wel na een eerste reactie als: "Ik zou het niet weten", maar dan meer aarzelend, zoekend uitgesproken. De formulering zou dan een stimulans zijn om op zoek te gaan naar eigen hulpbronnen. De feitelijke reactie van de klant ("Dat weet ik niet, daarom kom ik juist bij jou") lijkt eerder een uiting te zijn van dat hij zich niet gehoord of gesteund voelt. Misschien ervaart hij de vraag van de coach wel als: "Ik moet het hier zeker allemaal zelf doen." De vraag gaat ook inderdaad van de vooronderstelling uit dat er al enigszins een doel is uitgekristalliseerd en dat er al voldoende impuls aanwezig is om op weg te gaan. Die geneigdheid is blijkbaar minder sterk aanwezig dan ze heeft ingeschat.

Blijkbaar past de formulering "Wat heb je nodig?" in deze situatie niet helemaal. Maar die vraag heeft de coach wel de nodige informatie opgeleverd. Onder andere dat doorzetten van haar eerder gekozen aanpak niet productief zal zijn, de ander eerder in verlegenheid zal brengen, en zijn niet-weten zal activeren. Dat zou de prille samenwerking onnodig onder druk zetten.

De kunst van het coachen is om dit soort 'haperingen' op te merken en er iets mee te doen. Bereid zijn om

als coach steeds weer opnieuw uit te zoeken hoe je verder kunt gaan. Hoe nu verder? De coach komt tot dit vervolg: "Je maakt mij helder dat je nu nog niet weet wat je nodig hebt. Zullen we samen eens zoeken waar je uit wil komen? En wie of wat je daarbij zou kunnen helpen? Ik ben natuurlijk benieuwd welke bronnen je wellicht zelf al in huis hebt..."

Risico's

Formulezinnen zijn krachtige instrumenten, ze kunnen 'iets' teweeg brengen bij de klant, hem stimuleren in beweging te komen. Ze laten iets oplichten van hoe een coach te werk gaat, maar bieden geen standaardrecepten, zoals het voorbeeld ook laat zien. Het gevaar is dat ze in plaats van een professionele techniek tot een trucje verworden, te pas en te onpas op een situatie geplakt worden.

Belangrijk risico van formulezinnen kan ook zijn dat ze gebruikt kunnen worden om de ander op een slimme manier te manipuleren. Bijvoorbeeld in de variant van de leidinggevende die zijn - bijna overbelaste - medewerker onmogelijke eisen oplegt, en vervolgens 'coachingachtig' vraagt: "... en wat heb je nodig om het tóch voor mekaar te krijgen?"

Literatuur

Putnam, R. (1991). *Recipes and Reflective Learning*. In: D.A.Schön (ed.). *The Reflective Turn*. New York. Teachers College Press.

Ook: www.actiondesign.com/resources/theory/recipes.htm

Schön, D.A. (1983). *The Reflective Practitioner*. BasicBooks.