

### ***Van hamer tot houvast***

*Instrumenten kunnen een houvast bieden bij het handelen van een coach. Een tool is als een hamer: je kunt er een spijker mee in een stuk hout slaan, maar je kunt er ook iemand zijn hersens mee inslaan.*

*Technieken zijn dus niet zonder risico's. Inzet van techniek vergt zorgvuldig gebruik in een specifieke situatie. Coaching als ambacht verder ontwikkelen betekent: tools situationeel verantwoord inzetten. Dat is een kunst apart.*

*Fer van den Boomen,  
Marcel Hoonhout en  
Rinus Merckies*

## **Uit de gereedschapskist van de coach**

# **WAT TE DOEN**



**VAN HAMER TOT HOUVAST**

U bent als coach een traject gestart met een ervaren manager. Aanleiding voor het traject is de wens van de manager om zijn functie meer coachend in te vullen, vanuit de verwachting dat zo'n invulling medewerkers meer stimuleert, en - op den duur - ook meer zelfstandig maakt. In het contract hebt u afgesproken dat u eerst gezamenlijk onderzoekt op welke manier dat coachend managen vorm kan krijgen. Deze wat voorzichtige aanpak hebt u voorgesteld omdat de veranderingswens van de klant vooral het optreden van anderen betreft. Hoeveel ruimte de manager zelf heeft om te veranderen, blijft een beetje de vraag.

In de tweede bijeenkomst hebt u samen met de manager zijn huidige manier van leidinggeven onderzocht. Gezamenlijk komt u tot de conclusie dat de klant nogal directief optreedt: hij is sterk gericht op presteren en minder op het ontwikkelen van zijn medewerkers. Hij blijkt in de praktijk nogal geneigd tot het geven van advies. En vanuit de wens meer gericht te zijn op zelfsturing door zijn medewerkers, trekt de manager wat bedachtzaam de conclusie: "Daar moet ik toch eens mee aan het werk."

### **Houvast**

Op zo'n moment zijn er vele mogelijkheden om het gesprek voort te zetten. Hoe daaruit als coach te kiezen? Reflectie in actie kan daarbij steun bieden. Als houvast voor die reflectie onderscheiden we hier drie aspecten:

#### **1. De signaalwaarde van het moment opmerken**

We noemen de zin "Daar moet ik eens mee aan het werk", een trig-

gerzin: een zin met een bepaalde signaalwaarde. "Hé", denkt de coach, "ik vermoed dat er nu met de klant iets belangrijks gebeurt!" De coach bemerkt dat de zin een appel op hem doet, zijn aandacht triggert. Dat appel is impliciet en bovendien nogal ambigu. Mogelijk zegt de klant hier iets waar hij beter niet aan voorbij kan gaan. De klant lijkt een nog niet uitgekristalliseerde spanning te formuleren. Er is de wens om iets te doen (een voornemen) èn tegelijkertijd een onduidelijkheid om met dat voornemen aan de slag te gaan (de uitvoering). Een triggerzin markeert een moment waarop het gesprek meerdere kanten op kan, en waarbij de voortgang wat ongewis is.

**2. De betekenis van de signaalwaarde voor het huidige gesprek onderkennen**  
Hoe kan de coach het ambigu signaal van de klant op leerzame wijze aan de orde stellen? Hoe u als coach luistert, maakt wat u extra gewicht geeft, en waar u als gevolg daarvan op ingaat

# NA EEN TRIGGERZIN VAN DE KLANT?

of - net zo relevant - juist niet doet. Hoort u de opmerking ("Ik moet ...") als een - wat impliciet - verzoek voor verdere gezamenlijke verkenning? Bijvoorbeeld als: "Ik wil er wel mee aan het werk, maar het is me niet duidelijk hoe." Of hoort u het als een signaal voor de klant bedoeld, als aan zichzelf gericht, en blijft u rustig luisteren om hem de gelegenheid te bieden het gesprek met zichzelf voort te zetten? Bij die betekenisgeving lijkt het ons verstandig niet alleen met de feitelijke woorden rekening te houden, maar ook op andere aspecten te letten. We denken daarbij onder andere aan non-verbale aspecten, de wens van de klant om meer coachend leiding te geven, de fase in het traject, en het verloop van het gesprek tot op dat moment.

### 3. Een passende actie bedenken

Als u als coach hoort dat de wens om er 'iets' mee te doen weliswaar aanwezig is, maar dat er tevens twijfel bestaat over de manier waarop, dan vat u de opmerking op als een appel: het gaat niet zomaar, er is nog iets extra's nodig - mogelijk ook van de coach. Timing en verpakking van de actie van de coach vormen daarbij belangrijke aspecten om op te letten: wacht u als coach te lang, dan is het moment voorbij. En welke formulering van uw actie maakt of wat u doet de klant ook stimuleert om tot leren te komen? Bij de keuze uit de vele mogelijkheden zullen achterliggende waardeoriëntaties meespelen. Waardeoriëntaties van de organisatie, van de manager, van uzelf als coach en van de professie.

### Toepassing

Welke uitnodiging voor een vervolg zou hier passend zijn? We laten een paar opties de revue passeren: Benadrukken dat de manager - mogelijk - vooral een vraag aan zichzelf stelt, door te vragen: "Wat wil je met deze

opmerking zeggen, op dit moment?" Dan vertraagt u als coach bewust door even te verwijlen bij waar de klant mee bezig is.

Direct aansluiten bij wat de klant zegt (met zo min mogelijk interpretatie erbij): "Je concludeert dat je er toch eens mee aan het werk moet ..."

Een eigen waarneming toevoegen (als een stelling): "Je zegt het met wat zachte stem ..."

Of meer vanuit een vermoeden (of hypothese): "Klopt het dat jij je nu afvraagt hoe je jouw voornemen vorm kunt geven?"

Actief invloed uitoefenen door bijvoorbeeld op het woordje 'moeten' in te gaan: "Van wie moet je dat?" Of een experiment voorstellen: "Hoe zou het zijn als je 'moet' vervangt door 'wil..', 'kan...!', 'mag..!', of 'durf ...'?"

Ingaan op veronderstelde belemmeringen om het te gaan doen: "Wat let je om het te doen?" Vooronderstelling van de coach is dan wel dat er iets is wat de klant tegenhoudt, en dat hoeft niet de beleving van de klant te zijn (!).

Of ook hier meer als een hypothese:

"Klopt het dat je aan het worstelen bent hoe je je oude gewoonte kunt opgeven?"

Vriendelijk uitnodigen om iets kleins te verzinnen dat bijdraagt om dat voornemen concreet in te vullen: "Wat kun je morgen doen dat een waarneembaar verschil maakt?"

Of wat meer dwingend verzoeken:

"Als je het wilt, doe het!"

Expliciet op het leren ingaan, vanuit de vooronderstelling dat het voor de manager nog niet zo helder is wat zijn leeropgave nu is: "Hoe leer jij doorgaans van je ervaringen?" En vervolgens: "Heb je een idee hoe jij dat in deze situatie kunt doen?"

De spanning verder onderzoeken door het als een dilemma te zien: "Zou je je wens en aarzeling eerst eens apart nader willen onderzoeken?"

### Risico's

Een belangrijk criterium om tot een keuze te komen, lijkt ons dat u uzelf als coach afvraagt hoe u de klant zo veel mogelijk met diens eigen hulpbronnen in contact brengt. Dit vanuit het uitgangspunt dat coaching bijdraagt aan het stimuleren van zelfsturing door de klant, en dat de eigen betekenisgeving door de klant zelf een belangrijke waarde vormt in coaching.

Wij gaan ervan uit dat elke keuze steeds een bepaalde waardeoriëntatie actualiseert. Vandaar dat we de lezer uitdagen tot een klein experiment: maak eens een hiërarchie van bovenstaande opties op volgorde van aantrekkelijkheid. Wat zegt die volgorde over uw eigen coachingstijl, en over uw eigen waardeoriëntatie die via uw stijl tot uiting komt? Levert deze reflectie 'on action' u ook nog iets op voor uw handelen 'in action'?