



# Ja, maar...

## Triggers in coaching

Er zijn uitspraken van cliënten die een bepaalde signaalwaarde hebben voor een coach en die alert maken op iets dat van belang kan zijn; die een 'trigger' vormen. Triggers doen een impliciet appel op een coach om iets te doen, hoe ambigu dat appel mogelijk ook is. Bijvoorbeeld als een cliënt het woord 'moeten' gebruikt en daarmee een norm hanteert, waarbij vaak onhelder is wat de norm is, wiens norm dat is, en waarop deze norm gebaseerd is. Of het woord 'worden' waarmee de cliënt demonstreert dat hij een wereld maakt waarin hem iets passief overkomt: "Ik word daar gek van!"

**Auteurs:** Rinus Merkies, Marcel Hoonhout  
& Fer van den Boomen

Zo'n trigger komt bij de cliënt vandaan; al maakt een coach er uiteraard een trigger van. Wat doet een coach met zo'n trigger? Soms gaan reacties op triggers in de vorm van een gestandaardiseerde reactie onderdeel uitmaken van het repertoire van de coach. 'Formulezinnen' noemen we dat: fragmenten van zinnen met een karakteristieke verwoording die gebruikt kunnen worden om interventies te ontwerpen voor bepaalde klassen van situaties (Putnam, 1991, p. 147). Formules die de nodige hilariteit kunnen oproepen, zoals de karikaturale coachreactie 'Wat denk je er zelf van?' op de vraag 'Wat moet ik doen?' van de cliënt.

Zo kan een reactie op 'moeten' een antwoord van de coach uitlokken: "Zou je dezelfde zin – ik moet daar toch eens aandacht aan schenken – nog eens willen herhalen, maar steeds een ander werkwoord invullen? Moeten, kunnen, willen, mogen, durven, doen. Of een vraag stellen als 'Van wie moet dat?'"

Op het woord 'worden' kan een coach reageren met: "Kun je de zin zo veranderen dat jij jezelf tot onderwerp van de zin maakt. Dus 'Ik word niet gewaardeerd' veranderen in: 'De ander laat iets (geeft geen compliment) en ik maak daarvan dat ik niet gewaardeerd word.'"

Mogelijk kan onderzoek naar die systematische reacties op dit soort 'triggers' zicht geven op waar een coach naar streeft om kwalitatief hoogstaand handelen te leveren. Vaak heeft dat iets te maken met het bevorderen van bewustzijn van de wereld die de cliënt maakt, of van verantwoordelijkheid nemen voor het eigen handelen. Of uitnodigen tot het genereren van alternatieven die de cliënt weer een stapje verder kunnen brengen.

Hoe kun je productief omgaan met triggers en formules? We illustreren dat aan de hand van een concreet voorbeeld. Triggerwoord is een 'maar' van de cliënt.

### Trigger

David, een financieel specialist, worstelt met zijn werk-privébalans. Zijn coach nodigt hem uit om eens te experimenteren met een dagschema dat goed bij zijn werkritme past. David reageert op die uitnodiging met de woorden: "Dat wil ik graag doen, maar ik heb natuurlijk niet altijd zelf mijn eigen agenda in de hand..."

Hoe zal de coach op dit 'maar' van David reageren? Wat lijkt hem een passende reactie?

Hij kan soepel met dit 'maar' meebewegen en iets zeggen als: "Nee natuurlijk niet. Wie wel?" en rustig afwachten wat de reactie van David is. Of aan hem vragen: "En nu?"

De coach kan zich ook geïnteresseerd afvragen wat de cliënt precies beoogt met dat 'maar'.

Een cliënt die 'maar' zegt, maakt een getrainde luisteraar alert: het lijkt slechts een mededeling, maar er klinkt nog wat anders in mee, iets extra's. Technisch geformuleerd is 'maar' een koppelwoord dat twee beweringen aan elkaar verbindt die in een bepaalde spanningsverhouding naar elkaar staan: "Ik wil het wel, maar... het kan niet", of "Ik kan het niet", of "Het gaat daar niet werken". En het is juist die spanning die zorgt voor dat extra: iets dat ambigu is, mogelijk ook een dubbele boodschap impliceert. Bijvoorbeeld dat 'maar' niet alleen over de kwestie zelf gaat, maar misschien ook wel over de samenwerking met de coach: dat het voorstel van de coach misschien niet zo past. Zou het voor de samenwerking nuttig zijn om de betekenis van het gebruik van 'maar' te onderzoeken? Het woordje 'maar' vormt hier een trigger voor de coach.

### Formule

Een werkbare aanwijzing om met het

woordje 'maar' om te gaan is door de twee beweringen die wat op gespannen voet met elkaar staan van elkaar los te koppelen, ze eerst apart van elkaar te onderzoeken en pas daarna te onderzoeken hoe die twee beweringen zich tot elkaar verhouden (Satir, 1979, p.72). Wat je als coach dan doet is het woord 'maar' vervangen door 'en'.

Coach: "Ik hoor je zeggen dat je graag met dat dagschema aan de slag wilt. En je maakt ook duidelijk dat je niet altijd je eigen agenda in de hand hebt. Zullen we die twee uitspraken eerst maar eens apart onder de loep nemen?"

David: "Oké."

Coach: "Zo'n dagschema zie je wel zitten. Wat zie je als voordelen?"

David: "..."

Coach: "Je zegt ook dat je niet altijd invloed op je agenda hebt. Kun je daar iets meer over zeggen?"

David: "..."

Coach: "En wat betekent je uitspraak dat je niet altijd invloed hebt nu voor wat je eerder zei graag te willen?"

Hoewel deze aanpak zich vooral op de inhoud (wat er wordt gezegd) concentreert, kun je ook de betrekking (tegen wie wordt het gezegd en in welke verhouding) beschouwen. Bij 'omdenken' wordt 'ja, maar' vervangen door 'ja, en'. 'Ja maar' verwijst immers naar denken in beperkingen, naar beren op de weg zien. 'Ja, en' geeft ruimte en maakt van een probleem een mogelijkheid: "Als je een beer op de weg ziet, *give him a hug*" ([www.ja-maar.nl](http://www.ja-maar.nl)). De formule voor de coach lijkt te zijn: 'vervang ja, maar door ja, en'.

Een beginnende coach kan bijvoorbeeld – oplettend – tegen David zeggen: "Je zei net 'maar', maar je moet 'en' zeggen!"

David: "!?!"

Een wat meer ervaren coach zal de formule 'vervang ja, maar door ja, en' op een meer onderzoekende wijze inzetten. Bijvoorbeeld:

"Ik hoor je 'maar' zeggen. Je kunt 'maar' door 'en' vervangen. Dus: 'Ik wil graag dat dagschema gebruiken en ik weet dat ik mijn agenda niet helemaal zelf kan bepalen.' Ik zie nog geen probleem op deze manier. Jij?"

David: "Nou nee, dat zie ik ook niet zo meteen."

Of, als een variatie hierop: "Ik hoor je het woord 'maar' gebruiken. Als je nu 'maar' voor 'en' zou verwisselen, verandert er dan iets voor je?"

David: "Grappig dat je dat vraagt. Ik wil met dat dagschema aan de slag en ik heb mijn agenda niet altijd in de hand. Maakt dat verschil? Ik geloof het wel. Ik heb wel een bezwaar..."

Coach: "Vertel..."

### **Protocol of heuristiek**

Een mogelijke formulering is dus 'vervang ja, maar door ja, en'. Een andere formulering kan zijn: 'vervang ja, maar door 'nee want...'

Het risico van zo'n formulering is dat de coach in feite gaat handelen vanuit waarden die tegengesteld zijn aan waar coaching voor staat: dat de cliënt zelf de eigen betekenisgeving onderzoekt en niet dat de coach die invult. Want wie weet past de formule helemaal niet bij deze trigger. Is het 'maar' van de cliënt niet probleemgericht, maar betekent het iets heel anders.

Misschien heeft de cliënt geleerd om (graag, meestal, of naar gewoonte) te reageren in scherpe tegenstellingen. Zoals "Wie niet voor is, is tegen ons", of "Wat niet wit is, is zwart", of "Iets is goed of slecht". Misschien heeft het vraagstuk van de cliënt wel met die manier van kijken in dichotomieën te maken. Dan lijkt het niet zo verstandig er zomaar in mee te gaan of juist ertegen in.

Het 'ja, maar' van de cliënt kan ook iets betekenen als "Ik heb de indruk dat ik nog iets over het hoofd heb gezien". Dan is 'maar' een woord om een bedenking aan te

kondigen en te kennen te geven dat er in het voorafgaande iets niet helemaal vanzelfsprekend is, er nog een overweging op komt is na dat 'maar'... Verhoeven (2002) heeft het in verband met het gebruik van het woord 'maar' over 'slechte taal', die "geeft altijd veel te denken, al is het maar omdat er te weinig denken aan voorafgaat" (2002, p. 241).

Te snel overgaan van 'maar' naar 'en' zou dan aan de moeilijkheid van de cliënt voorbijgaan: de coach mist de opmaat tot verdergaande reflectie van David op het voornemen, om tot een inschatting te komen in hoeverre zijn idee in zijn situatie ook uitvoerbaar is. De coach kan dan steun bieden om zijn moeite te onderzoeken en tot opties te komen die wel gaan werken.

Coach: "Zo te horen voorzie je ook moeilijkheden als je met het schema gaat werken. Zullen we ons daar eens op richten?"

David: "Goed plan."

Wellicht gaat het 'maar' over iets anders dan de inhoud en is het de aankondiging van een kritische reflectie op de samenwerking met de coach. Is voor dat laatste ook ruimte? Wellicht is David tot op dit moment erg volgzaam geweest naar de coach en is het de eerste keer dat hij iets van oppositie laat zien. 'Maar' is dan mogelijk een signaal dat David aan het leren is voor zichzelf op te komen.

Coach: "Je zegt dat je ermee aan de slag wilt, maar dat je je eigen agenda niet altijd zelf in de hand hebt. Bedoel je te zeggen dat je mijn voorstel niet zo passend vindt bij hoe het er bij jullie aan toegaat?"

David: "Dat zou ik geloof ik niet zo scherp durven zeggen, maar nu jij het zo formuleert is dat eigenlijk wel wat ik vind ja..."

Een formule als 'vervang ja, maar door ja, en' is geen protocol dat afgewerkt kan worden om tot een gegarandeerd succes te komen. Wel is het op te vatten als een heuristiek; als een inspiratiebron voor het eigen handelen als coach. Het stimuleert om

alert te worden op een bepaalde trigger, en roept de vraag op of het verstandig is om er aandacht aan te besteden. Met die betekenisgeving door de coach zijn ook waarden gemeid; waarden van de coach zelf, maar ook van de beroepsgroep. Zo'n formule kan de ander namelijk ook – onbedoeld – in een afhankelijke positie plaatsen: ik als coach zal jou wel eens bewust maken van wat je in je taalgebruik laat zien. Dat is net weer iets anders dan dat een cliënt zichzelf bewust wordt van hoe hij met zichzelf omgaat en zich zijn wereld maakt.

Als een formule 'onbereflecteerd' op een situatie wordt geplakt, kan dat de zelfsturing van de cliënt onder druk zetten. En wat te denken van de 'coachend' leidinggevende die deze formule gebruikt om zijn medewerkers te manipuleren?

Ook als zo'n formule productief lijkt te kunnen zijn voor het leerproces van de cliënt, is er altijd nog een 'en': want hoe staat het met de timing en de verpakking ervan? Coaching is geen trucje. Wat in een concrete situatie past vraagt gezamenlijk onderzoek tussen coach en cliënt over hoe zij verder kunnen gaan.

Wellicht is dat laatste een soort metaformule in het hanteren van formules? ■



### **In memoriam**

*Rinus Merkies, een van de coauteurs van dit artikel, is in augustus 2020 onverwachts overleden.*

*Rinus heeft meerdere generaties*

*coaches en supervisors opgeleid.*

*Samen met Marcel Hoonhout en Fer van den Boomen schreef hij ook diverse bijdragen voor het Tijdschrift voor Coaching. Een aantal van die bijdragen zijn in 2013 gebundeld in het boek Van hamer tot houvast: Uit de gereedheidskist van de coach. Daarnaast heeft hij nog enkele boeken geschreven over coaching.*

*Met zijn geheel eigen kritische blik is Rinus van groot belang geweest voor de professionalisering van het vak.*

Marcel Hoonhout is opleider van coaches, supervisors en andere leerbegeleiders. Hij is o.a. werkzaam bij Hogeschool Inholland en PAO.

Fer van den Boomen is coach, adviseur en onderzoeker. Ook is hij als opleider verbonden aan de Master Organisatiecoaching van De Haagse Hogeschool. [www.fervandenboomen.nl](http://www.fervandenboomen.nl)

### **Referenties**

- Boomen, F. van den, Hoonhout, M., & Merkies, R. (2013). *Van hamer tot houvast: Uit de gereedheidskist van de coach*. Neer: Kloosterhof.
- Putnam, R. (1991). Recipes and reflective learning: What would prevent you from saying it that way? In Donald A. Schon (Ed.), *The reflective turn: Case studies in and on educational practice*. New York: Teachers College Press. Retrieved from <http://www.actiondesign.com/resources/theory/recipes.htm>
- Satir, V. (1979). *Menselijke contacten. Relatie - communicatie - contact*. Bloemendaal: Nelissen.
- Verhoeven, C. (2002). *Dierbare woorden*. Budel: Damon.
- [www.ja-maar.nl](http://www.ja-maar.nl)