



Fer van den Boomen,  
Marcel Hoonhout en  
Rinus Merckies

### **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.*

## **UIT DE GEREEDSCHAPSKIST VAN DE COACH**

# **YES-SETTING**

VAN HAMER TOT HOUVAST

Instrumenten kunnen 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.

Risico is dat 'als je alleen maar een hamer hebt, je overal spijkers ziet'. Of dat je alles wat je tegenkomt behandelt als een spijker.

Inzet van technieken vergt zorgvuldig gebruik in een specifieke situatie. Coaching als ambacht verder ontwikkelen betekent:

tools situationeel verantwoord inzetten. Dat is een kunst apart.

### **Situatie**

Een beginnende manager wil zijn manier van aansturen productiever maken. Zo wil hij zijn medewerkers meer verantwoordelijkheid geven, maar hij merkt dat hij vaak een directieve stijl van leidinggeven hanteert, en dat hij hen ook teveel blijft controleren. Hij is zeer gemotiveerd om zijn aanpak te wijzigen, en heeft een coach ingeschakeld om hem hierin bij te staan. Door zijn gedrevenheid is hij vooral alert op momenten dat het hem 'nog niet zo lukt zoals hij zou willen'.

### **Aanleiding**

Het is de coach opgevallen dat de manager bij het begin van elke bijeenkomst vooral rapporteert wat nog niet goed gaat en (dus) nog verbetering behoeft. De coach heeft de indruk gekregen dat de manager ook in het contact met zijn medewerkers vooral gericht is op wat 'nog niet goed' gaat.

De coach denkt dat het nuttig zal zijn als

de manager zou kunnen ervaren dat er ook te leren valt van zaken die goed gaan. De coach twijfelt er echter over of hij deze hypothese direct aan de klant voor zal leggen. Hij vraagt zich af of hij met uitleggen niet hetzelfde doet als zijn klant; namelijk er op wijzen dat deze iets 'nog niet ziet' en dus tekort schiet. En daarmee op 'niet' gericht geraakt in plaats van op een nuttiger 'wat al wel, waarnaar op weg, wat gewenst'. De coach zoekt vanuit deze overwegingen naar een manier om dat eerst te laten ervaren.

### **Houvast**

'Yes-setting' is een techniek waarmee je een gesprekspartner vragen voorlegt die eraan bijdragen dat er een positieve context ontstaat. Door bijvoorbeeld evidente vragen te stellen waarop de ander enkel met 'ja' kan antwoorden ('Kon je de locatie goed vinden?'-'Ja'; 'Wil je koffie?'-'Ja'; 'Heb je mijn mail nog ontvangen?'-'Ja'), ontstaat een sfeer waarin de ander na

verloop van tijd de neiging krijgt om ook 'ja' te zeggen op zaken die minder voor de hand liggend zijn. Verkopers maken daar onder andere dankbaar gebruik van om mensen - aldus een beetje hypnotiserend - tot een koop te bewegen. Binnen coaching is deze manier toe te passen door aan het begin van een coachingsgesprek een 'yes-setting' te creëren: niet als een verkooptruck om de klant iets (ongewild) in zijn maag te splitsen, maar wel vanuit de overtuiging dat een positieve gestemdheid - die is gebaseerd op realisme - de klant kan stimuleren om een volgende stap in het leertraject te zetten. Bijvoorbeeld door het gesprek te beginnen met een vraag naar door de klant behaalde successen. Daarmee richt je als coach de aandacht op wat er goed gaat, of wat er al beter gaat. Zo'n begin schept een positieve werksfeer, die ook past bij het resultaatgerichte karakter van coaching. Resultaat in termen van 'wie merkt er al iets van beoogde verandering?' De klant zelf, de opdrachtgever, collega's van de klant, of de klanten waar hij zelf voor werkt? Hier expliciet aandacht aan besteden helpt de klant om het eigen leerproces in coaching te 'monitoren'. Dat betekent onder andere: zelf als klant de voortgang in de gaten houden en checken of het al wat opschiet (of dat bijsturing gewenst is). Dat kan de zelfsturing van de klant tijdens het leerproces stimuleren, en helpt ook om de vaart er een beetje in te houden; successen gebruiken om nog meer successen te behalen.

### **Toepassing**

*Coach:* "Wat dacht je ervan om vandaag eens te beginnen met een paar 'heldendaden'?"

*Klant:* "Je maakt me nieuwsgierig ..."

*Coach:* "Wat ik bedoel is het volgende: Noem eens drie zaken die beter gingen dan drie weken geleden, toen wij elkaar voor het laatst gesproken hebben?"

*Klant:* "O, grappig; leuke vraag eigenlijk. Ehm..., even denken ..., ik heb vorige week in een vergadering heel duidelijk mijn standpunt naar voren gebracht. En goed onderbouwd ook. Dat had ik voorbereid naar aanleiding van de agenda. Dat ging mij best goed af. En..., o ja, ik heb een collega aangesproken, toen hij weer een

keer wat denigrerend uit de hoek kwam. Was wel even goed doorademen (net als in het gesprek van ons de vorige keer), maar ik was er dik tevreden over. En die collega gaf mij later nog gelijk ook. Zijn humor pakt wel vaker niet zo goed uit, zei hij. Mocht ik vaker doen. Ehm..., je vroeg mij drie dingen hè...?"

*Coach:* "Hm?"

*Klant:* "Ik heb een kort memo gemaild naar de hele afdeling over iets dat ik gesignaleerd had. Iets simpels over parkeerplaatsen voor gasten. Maar klantvriendelijkheid zit in kleine dingen, hè? Alert vonden ze dat."

*Coach:* "Nou, je hebt wel je best gedaan op het punt van 'je meer in je deskundigheid laten zien'. Hoe heb je dat voor elkaar gekregen?"

*Klant:* "Door onze vorige gesprekken had ik het scherp voor ogen. Ook het belang ervan. Vooral die zin 'je onthoudt je collega's ook wat' bleef in mijn achterhoofd doorklinken."

*Coach:* "Nog meer?"

*Klant:* "Ik had mij goed voorbereid. Op één punt in ieder geval. En ik merkte duidelijk het verschil hoe ik daar aan de tafel zat."

*Coach:* "Je hebt je meer gefocust, het je voorgenomen en het ook gedaan. Mooi werk!"

*Klant:* "Ja, de vorige keer sloten wij af met 'kansen om te scoren'. Ik wilde deze kans niet voorbij laten gaan. Ik ben niet voor niets spits in mijn voetbalteam; ik kopte hem erin!"

*Coach:* "Die metafoor heeft je ook geholpen?"

*Klant:* "Jazeker."

*Coach:* "En heb je nog momenten gehad die je als spits in had kunnen koppen, maar waar je de kans hebt laten liggen?"

*Klant:* "Nee..., nou..., nu je het zo vraagt..., misschien toch wel. Ik moet opeens aan een mailtje van gisteren denken over kopij voor de nieuwsbrief. Kleinigheid, maar toch ..."

*Coach:* "Die komt misschien wel vaker uit ...?"

*Klant:* "Maandelijks. Als ik erin sta neem ik hem voor je mee."

*Coach:* "Oké. En wat kom je vandaag doen? Waar wil je mee de deur uit?"

### **Risico's**

Een coach is geen verkoper. Doelbewust een positieve atmosfeer creëren kan iets

manipulerends hebben en dat kan ook in negatieve zin iets doen met de zelfsturing van de klant. Het begeleiden van leren speelt zich af in een delicaat spanningsveld tussen ruimte laten voor zelfsturing van de klant en zelf een passende externe sturing geven door de coach. Die sturing kan ook openlijk gegeven worden. Bijvoorbeeld doordat de coach expliciet maakt waarom het hem van belang lijkt om het gesprek te beginnen met successen: "Mij is opgevallen dat je hier elke keer binnenkomt met wat niet goed ging, en ik stel voor dat we vandaag eens positief beginnen; kun je vertellen wat de afgelopen tijd juist wel goed ging?" In de boven beschreven situatie maakte de coach die keuze niet, omdat hij vermoedde dat hij daarmee hetzelfde zou doen met de klant als de klant met zijn medewerkers. Metacommunicatie kan wellicht helpen om hier - achteraf - iets in te repareren.

*Coach:* "Je leek aan het begin van deze bijeenkomst een beetje verrast door mijn vragen naar succes. Klopt dat?"

*Klant:* "Ja, eigenlijk wel ja."

*Coach:* "Hoe vond je het om deze vragen gesteld te krijgen?"

*Klant:* "Het deed mij goed. Ik werd er zelf enthousiast van. En een beetje trots ook. Ik realiseer me nu duidelijker dat ik al heel wat ben opgeschoten."

Een ander risico is dat de coach wel iets doet met de sfeer binnen de context van het coachen, maar dat de context van het werk van de klant buiten beeld blijft. De coach kan de nieuwe ervaring van de klant gebruiken als stimulans om te oefenen in de werksetting.

*Coach:* "Zou je wellicht ook iets van deze ervaring kunnen gebruiken in je manier van leidinggeven?"

*Klant:* "Ik moet regelmatig functioneringsgesprekken en begeleidingsgesprekken voeren. Daar zal ik ook eens van dit soort vragen gebruik maken. Ik zie wel mogelijkheden."

*Coach:* "Ik ben benieuwd. Ik geloof dat jij al weet hoe je ons volgende gesprek zou willen beginnen?"

*Klant:* "Reken maar!"

Meer lezen?

Cauffman, L. (2001). *Oplossingsgericht management: simpel werkt het best* Een gereedschapskist voor ondernemende mensen. Utrecht. Lemma.