

Uit de gereedschapskist van de coach

WAARDERINGSC



VAN HAMER TOT HOUVAST

Bart en Agnes zijn zzp-ers, ieder met een eigen coachingsbureau. Ze hebben met elkaar afgesproken dat ze elkaar coachen, als een van beiden daar behoefte aan heeft. Bart heeft net met een potentiële opdrachtgever een gesprek gehad over teamcoaching. Hij weet niet goed of hij ook een offerte wil uitbrengen en vraagt zijn collega Agnes: "Heb je even?"

Samen verkennen ze eerst wat zijn aarzeling is. Bart realiseert zich dat de opdrachtgever mogelijk een impliciete doelstelling heeft met het traject: één van de teamleden wat meer op de voorgrond laten komen, om zo een eventuele promotie 'voor te bewerken'. Wil hij in dat geval wel met teamcoaching aan de slag? Bart en Agnes verkennen enkele mogelijkheden. Vrij abrupt zegt Bart: "Ik ga het doen!" Agnes reageert verrast: "Aha, je gaat het doen." Ze herhaalt de woorden van Bart, maar voegt ook iets toe: het woordje 'aha'. Wat doet ze hier?

Houvast


Mogelijk laat Agnes vooral haar eigen verassing merken (zelfexpressie). Maar daarmee doet zij ook een appel op Bart: 'hoe kom je daar nu ineens bij?' Hoe Bart haar reactie hoort zal ook afhangen van haar intonatie. Door een meer waarderend 'aha' uit te spreken laat ze merken dat zij vooral aandacht wil geven aan wat Bart heeft gedaan: blijkbaar is hem gelukt een besluit te nemen. En wil zij dat besluit dan waarderen ('mooi zo!'), of wil zij juist dat Bart zijn eigen besluit gaat waarderen ('heb je zelf wel in de gaten hoe je daartoe bent gekomen?')?

Waarderen staat – mede onder invloed van de positieve psychologie – sterk in de belangstelling. Als Agnes waardering uitspreekt, stimuleert zij daarmee het bewustzijn bij Bart van wat er gebeurt. Dat is een impuls van buitenaf, van de kant van de coach. Wat Bart daar vervolgens mee doet, is aan hem zelf. Dat zal ook afhangen van de manier waarop Agnes waardering uitspreekt, ergens op een continuüm tussen meer van buitenaf ('empoweren', complimenteren, positief labelen en erkenning geven), en meer van binnenuit (aanmoedigen, bevestigen en bestendigen).

Toepassing

Agnes zegt: "Aha, je gaat het doen!" Zij lijkt hier een middenpositie in te nemen tussen waardering uitspreken door de coach van buitenaf, en van erkenning geven aan het besluit dat de ander van binnenuit genomen heeft. Een adequate reactie als je als coach merkt dat de klant iets doet wat je zelf niet vanzelfsprekend vindt. Hoe ze hierna verder kan gaan hangt mede af van de reactie van Bart. Meer van buiten waarderen als ze merkt dat Bart het nemen van een eigen beslissing niet zo erg waardeert (stimulans om de eigen beslissing steviger

ONTINUÛM

Waarderingscontinuüm	Wat de coach doet	Omschrijving	Vorm
<p>Meer van buitenaf</p>  <p>Meer van binnenuit</p>	<i>Empoweren</i>	De coach bekrachtigt iets in de ander bedoeld als stimulans	'Je kunt het (wél)!'
	<i>Complimenteren</i>	De coach spreekt een positief oordeel uit over de ander op basis van een bepaalde norm	'Dat heb je goed gedaan'
	<i>Positief labelen</i>	De coach herdefinieert wat de ander doet op een positieve manier	'Je kunt dat ook positief labelen, als je er wat anders naar kijkt.'
	<i>Erkenning geven</i>	De coach geeft erkenning aan iets dat de klant doet, maar zelf (nog) geen erkenning geeft	'Mooi, dat lukt je blijkbaar dus (al)'
	<i>Aanmoedigen</i>	De coach biedt ondersteuning voor de hoop op verandering door iets van het eigen enthousiasme te laten merken	'Lijkt (mij ook) bij je (of je situatie) te passen'
	<i>Bevestigen</i>	De coach geeft iets terug aan de ander dat aansluit bij diens eigen manier van kijken/ de eigen normen	'Waardeer je zelf wel (genoeg) wat je doet?'
	<i>Bestendigen</i>	De coach geeft oordeelloos aandacht aan wat de ander nog niet zo expliciet in de gaten heeft	'Sta eens stil bij wat je nu gedaan hebt'

Tabel Waarderingscontinuüm



te maken). Of meer van binnenuit erkennend als hij zijn besluit wel waardeert, maar zich niet zo bewust is van hoe hij dat voor mekaar gekregen heeft (aandacht naar het proces van bewustwording dat daar blijkbaar voor nodig was).

Voortzetting van het gesprek met waardering meer van buitenaf:

Bart: "Ik ga het doen!"

Agnes: "Aha, je gaat het doen."

Bart: "Ja, ik ben eruit."

Agnes: "Mooi!" (*complimenteren*)

Bart: "Ik ga een offerte uitbrengen, en zie vervolgens wel hoe het loopt."

Agnes: "Hoe is je dat nu gelukt, om tot dat besluit te komen?" (*erkenning geven*)

Bart: "Ik realiseerde me ineens dat ik in een later stadium altijd nog kan bijsturen."

Agnes: "En wat levert dat inzicht je op voor een volgende keer?"

Meer erkennende voortzetting van binnenuit:

Bart: "Ik ga het doen!"

Agnes: "Aha, je gaat het doen."

Bart: "Ja, het is eigenlijk helemaal niet zo ingewikkeld."

Agnes: "Aan je glimogjes te zien staat dat besluit ook als een huis." (*aanmoedigen*)

Bart: "Dat kun je wel zeggen, ja!"

Agnes: "Kun je mij eens vertellen wat je afweging is geweest? Dan leer ik er misschien ook wat van." (*bestendigen*)

Risico's

Waarderen van buitenaf door de coach geschiedt in de regel ook vanuit een bovenpositie: de coach spreekt zich uit op basis van een bepaalde norm, waarbij niet

altijd duidelijk is wat die norm is en waar die norm vandaan komt. De vraag is vervolgens ook hoe zo'n uitspraak bijdraagt aan het leerproces van de klant. Het risico is dat de klant afhankelijk wordt van het (positieve) oordeel van de coach, en dat draagt niet bij aan zelfsturing.

Andersom; wat doet een coach die geen enkele waardering laat merken aan de klant, en alleen maar aansluit bij diens eigen manier van kijken en betekenis geven? Die kan in de relatie tussen coach en klant als te weinig betrokken worden ervaren ('een koele kikker').

Wat ons betreft is de coach er vooral op uit dat de klant *zichzelf* wat meer waardering kan geven. En dat is iets anders dan dat de coach de klant waardering geeft.

Meer lezen?

Berg, I.K. & P. Szabó (2006). *Oplossingsgericht coachen*. Schouten en Nelissen. Zaltbommel

Orem, S., J. Binkert & A. Clancy (2007) *Appreciative coaching. A positive process for change*. Jossey-Bass. San Francisco

Whitmore, J. (2001) *Succesvol coachen. Coachen: de managementstijl voor betere prestaties van individuen en team [6e herziene druk]*. Nelissen. Baarn