

# **De kick van het coachen. Een professioneel gesprek ontrafeld**

Fer van den Boomen  
Marcel Hoonhout  
Rinus Merkies

Uitgeverij Nelissen  
2010

*Leren is het overbruggen van de kloof tussen willen en kunnen*

## Coaching als dans

Coachen kan geweldig spannend zijn. Zowel voor de klant als voor de coach. De klant heeft een vraagstuk waar hij verder mee wil komen, en schakelt iemand anders in, in de hoop dat die hem helpt een stap verder te komen.

Maar ook voor de coach; er komt iemand bij je met 'iets', en je weet niet waar het over gaat, wat er allemaal meespeelt, en of er wat aan gedaan kan worden. Soms weet je nog niet eens wie die ander is of wat hij doet. En toch; die ander legt je een kwestie voor die hem na aan het hart gaat. Dat legt ook een zekere druk bij de coach: je wilt toch iets bijdragen aan wat hem verder brengt. Wat bijdraagt is echter niet bij voorbaat duidelijk. Niet voor jou als coach, en vaak helemaal niet voor de klant. Dat vraagt om een zoektocht.

Zo'n zoektocht vergt intensief samenwerken, een proces dat voor beiden verrijkend kan zijn als de onderlinge verbondenheid als vanzelf loopt, met humor en heel ontspannen. Maar het is soms ook hard werken als de samenwerking stroef verloopt, of de gesprekspartners moeilijke momenten ervaren omdat ze tegen hun grenzen aanlopen. Maar steeds met verrassende momenten voor zowel klant als coach.

De klant is ook op zoek naar verrassingen, die komt juist voor iets nieuws, voor iets anders dan hij al weet: hij realiseert zich door coaching iets bij zichzelf, of gaat iets anders doen dan gebruikelijk, dat beter blijkt te werken. Maar die verrassende momenten zijn er ook voor de coach: die hoort nieuwe verhalen, die soms verbazen en dan weer ontroeren, raakt in verwarring over de vraag wat hij ermee aanmoet, probeert wat uit en merkt dat soms iets heel goed werkt, en dan weer helemaal niet, beseft dat de klant tot een inzicht komt terwijl hij zelf geen idee heeft hoe dat nu weer gebeurd is, wordt desondanks voor zijn geweldige hulp bedankt, etc.

Coachen is niet alleen een spannende activiteit, het is ook een vak. Je kunt je in diverse opleidingen het ambacht van coachen eigen maken. Tijdens die ontwikkeling krijg je meer zicht op wat er allemaal aan aspecten aan coaching vastzitten, en leer je hoe je er als coach mee om kunt gaan. Bijvoorbeeld: hoe je contact maakt, of hoe je een contract opstelt, hoe je de moeilijkheid van de klant tot een werkbare coachvraag bewerkt, hoe je een gesprek structureert, de klant in beweging brengt, weerstand hanteert, een traject afrondt, etc. Theorieën beschrijven allerlei wederwaardigheden waar een coach mee te maken kan krijgen. Ze bieden ook aanwijzingen hoe professionele opgaven op een methodisch verantwoorde wijze zijn aan te pakken. Vaak gebeurt dat op een voorschrijvende wijze: 'als je feedback wilt geven, dan werkt dat het beste als je het zus of zo doet'.

Eerder hebben we met ons boek 'professionele dilemma's van de coach' al een bijdrage geleverd aan de theorie over coaching. Daarin hebben we vooral de complexiteit van het coachen benadrukt, en de meerduidigheid van wat je als coach kunt doen: een coach zal in elke concrete situatie steeds opnieuw moeten uitvinden hoe hij verder kan gaan.

## Visie op coaching

Coaching is in onze visie een 'doelgerichte methode van begeleiden van leren, gericht op zelfstandig functioneren van individuen of teams binnen een bepaalde organisatie-context'. (van den Boomen, Merkies en Hoonhout 2004. p. 18). In deze omschrijving zijn de aspecten van coaching opgenomen waar een coach in de praktijk steeds mee te maken heeft. In totaal zeven aspecten. Coaching is een:

- 1) doelgerichte
- 2) methode
- 3) van begeleiden
- 4) van leren
- 5) gericht op zelfstandig functioneren
- 6) van individuen of teams
- 7) binnen een bepaalde organisatiecontext.

Voor wie aan het coachen is, zijn al deze aspecten steeds allemaal tegelijkertijd werkzaam. Maar ze zullen niet op elk moment evenveel aandacht krijgen. Een coach beweegt zich eerder in een aantal spanningsvelden, waarbinnen hij een keuze maakt over welke aspect meer, en welk minder aan bod komt. Coachen vindt dan plaats in een zevental spanningsvelden, die in het boek verder worden uitgewerkt:

- |                              |   |                             |
|------------------------------|---|-----------------------------|
| 1) Doelgericht               | - | Procesgericht               |
| 2) Zakelijke dienstverlening | - | Persoonlijke ontmoeting     |
| 3) Begeleiden                | - | Leiden                      |
| 4) Leren                     | - | Presteren                   |
| 5) Zelfstandig functioneren  | - | Voorgeschreven functioneren |
| 6) Smalle focus op de klant  | - | Brede focus op de klant     |
| 7) Individu                  | - | Organisatie                 |

Metaforisch hebben we coaching opgevat als jongleren met zeven ballen tegelijkertijd. De metafoor illustreert de zeven spanningsvelden die de coach tijdens het coachingsproces in de aandacht dient te houden. Want steeds speelt de vraag: 'wat kan ik nu het beste doen? Ga ik nu op dit spanningsveld in, of kan ik beter een ander spanningsveld op de voorgrond brengen? En welke pool geef ik op dat spanningsveld dan aandacht? En hoe combineer ik die keuze dan weer met andere spanningsvelden?' Je kunt niet alles tegelijk dus je moet kiezen (en kiezen is ook verliezen). Dus het is een proces van voortdurend voor- en achtergrond maken.

In de praktijk zijn voor zulke vraagstukken nauwelijks eenduidige aanwijzingen te vinden. De situationele bepaaldheid van een gesprek maakt meerdere oplossingen mogelijk, elk met zijn eigen voor- en nadelen. Bovendien: hoe een keuze uitpakt blijft op het moment van kiezen ongewis. Dat maakt coaching juist zo uitdagend: elke context is anders, en daarmee ook de relevantie van elk aspect in die context. Bovendien kan die

relevantie ook op elk moment van het coachingsgesprek weer veranderen. Hoe kun je als coach een inschatting maken wat je te doen staat? Dat kan in de praktijk best lastig zijn...

'Professionele dilemma's' is vooral een conceptueel boek dat de verschillende aspecten van coaching - in de vorm van spanningsvelden - in kaart brengt. Aan het eind van dat boek introduceren we nog een tweede metafoer: die van coaching als dans. Die dansmetafoer werken we in dit boek verder uit. Jongleren kan in je eentje (ook al valt dat met zeven ballen niet mee). Maar coachen doen coach en klant samen in een interactionele dans.

### **De metafoer van de dans**

Metaforen vergroten iets uit, waarmee een bepaald aspect van de betekenis ervan extra nadruk krijgt. Wij willen met de metafoer van de dans benadrukken dat je coaching samen maakt, in een gezamenlijke beweging waarin beide danspartners contact met elkaar maken en houden. Zij gaan samen op zoek naar een beweging die op dat moment passend lijkt: ze nodigen elkaar uit, nemen afwisselend initiatief, komen elkaar nabij of houden juist enige afstand van elkaar, gaan mee elkaar of bieden elkaar juist tegenspel. Ze zullen daarbij proberen om een bepaald ritme te vinden, waarbij ze soms tijdelijk variatie aan kunnen brengen, langzamer kunnen gaan, of juist sneller, met meer passie, of juist wat meer onderkoeld terugkeren naar een minimale beweging. De danspartners kunnen in hun dans gebruik maken van voorgeschreven stijlen en bijbehorende passen, of juist improviseren met eigen vormen en bewegingen, waarbij zij ook stijlovergangen kunnen maken. Soms lukt het om tot een vloeiende samenwerking te komen, die energie genereert. Dan weer ervaren zij wat ze aan het doen zijn als moeizaam gestuntel. Soms zelfs zo dat de partners elkaar in de weg lijken te zitten, op elkaars tenen gaan staan of liever maar de dans ontspringen.

Dansen als metafoer voor coaching brengt het soepel op elkaar inspelen van klant en coach sterk in beeld. Maar een metafoer spit ook altijd iets onder: de metafoer van de dans geeft minder zicht op machtsaspecten zoals verschil in positie en afhankelijkheid. En hoe verhouden zich dit soort aspecten tot bijvoorbeeld cultuur- en genderverschillen?

Wat we hier vooral willen benadrukken is dat een dans alleen bestaat tijdens het dansen zelf. Na de dans rest slechts herinnering, die een zekere werking zal hebben. Maar de dans zelf is verdwenen, en de werking is aan de klant.

In dit boek vertrekken we vanuit de praktijk van het dansen zelf, als tegenhanger van onze eerdere meer conceptuele verkenning. We realiseren ons dat we hiermee een minder gebruikelijke vorm kiezen. In de literatuur over coaching zijn ook vaak praktijkvoorbeelden opgenomen. Alleen gaat het dan om praktijk als goed gekozen (en wellicht ook 'mooi gemaakte') illustraties van theorie. De voorbeelden lijken dan bedoeld om te zeggen: 'kijk maar, zo werkt de theorie in de praktijk'.

Wat wij hier doen is het omgekeerde: we presenteren hier een werkelijk gebeurde coachdans. Daartoe hebben een letterlijk transcript gemaakt van een volledig coachgesprek van een uur. Het gaat om een min of meer toevallig gekozen gesprek, ergens in de reeks van een traject. Het gesprek verloopt ook niet uitzonderlijk goed of iets dergelijks, in de zin van dat de klant 'fantastische' nieuwe inzichten opdoet, waar hij dankzij 'de juiste' vraag van de coach toegang toe kreeg. Een gewoon gesprek illustreert volgens ons duidelijker hoe het er in de alledaagse praktijk aan toe gaat. We laten de praktijk van deze bijeenkomst zo volledig mogelijk en zonder enige opsmuk zien. We zeggen daarmee: 'kijk, zo zag deze dans eruit (en geen dans is hetzelfde)'.

### *Praktijkfragment*

*Het gaat om een opname van een gesprek dat gevoerd wordt door een coach uit ons netwerk van wat wel 'de Amsterdamse Zwerm' genoemd wordt (een 'zwerm' van opleiders, coaches en (oud)-deelnemers die op een of andere manier een relatie hebben met de opleidingen voor professioneel begeleiden van Pro Education). We noemen hem hier Onno.*

*Onno meldde ons toen we zochten naar een geschikt praktijkfragment: "Ik heb wel een opname van een gesprek. Het gaat om een gesprek met een klant die ik zelf ervaar als een co-expert. Ik heb onlangs mijn zesde gesprek met haar gehad. Steeds neem ik het gesprek op; ik zorg ervoor dat zij de geluidsopname kan naluisteren (ik stuur de opname per mail naar haar toe). Als Anna er ook in toestemt, mogen jullie die geluidsopname wat mij betreft wel gebruiken. Dat gesprek met haar liep op zich wel aardig. Een beetje zoals we wel vaker werken. We hebben een behoorlijk aantal punten besproken, dus er zit ook lekker vaart in. En misschien is het ook wel spannend in die zin dat ik niet alleen gewerkt heb op de manier zoals ik denk dat het hoort, maar dat ik soms iets doe wat helemaal niet zo netjes volgens het boekje is".*

*We hebben zijn aanbod –na toestemming van Anna- met graagte aangenomen. We realiseren ons wel dat het een gesprek is dat niet zomaar als standaard kan dienen. Onno heeft een eigen visie op coaching, en daarmee ook een eigen opvatting over wat hij als zijn taak ziet. Bijvoorbeeld: blijkbaar maakt hij gebruik van geluidsopnames, die klanten achteraf nog kunnen beluisteren. Dat komt binnen de Amsterdamse Zwerm wel vaker voor, maar is ook daar niet standaard. Laat staan dat we willen suggereren dat coaches steeds geluidsopnames van hun gesprekken zouden moeten maken...*

Door gebruik te maken van zo'n volledige geluidsopname blijft de volle rijkdom van een alledaagse coachdans behouden, inclusief productieve momenten en vondsten, en de rommelige momenten en haperingen. Al die momenten tezamen vormen volgens ons een onlosmakelijke samenhang die als geheel de dans van het coachen vormt. Zo onbepaald, meervoudig en 'modderig' als in het uitgewerkte gesprek, gaat het er in de praktijk meestal ook aan toe. Maar tegelijkertijd is dat 'gehannes' ook juist zo interessant, spannend, en elke keer weer verrassend. De pogingen van coach en klant

samen, om al improviserend en met wisselend succes tot een min of meer vloeiende dans te komen, vormen voor ons de belangrijkste 'kick van het coachen'.

Het praktijkvoorbeeld vormt de kern van dit boek. In de verschillende hoofdstukken presenteren we steeds stukjes van de dans tussen Onno en Anna. Wij als auteurs onderbreken die dans zo nu en dan om leuke en spannende momenten te verhelderen: momenten waar mogelijk iets van die 'kick van het coachen' merkbaar is.

Om die momenten te kunnen 'pakken', zitten we de coach en zijn klant vrij dicht op de huid. We proberen als het ware aan te voelen wat de temperatuur van het gesprek is, en speuren naar waar mogelijk transpiratie is te zien. We zetten het gesprek even stil op momenten van een aarzelende beweging, of als een van beiden juist sterk het voortouw neemt. Op die momenten bevragen we Onno als coach.

Het kan zijn dat Onno op zo'n moment iets aan het doen is dat wij zelf als coaches ook herkennen: 'ja, dat doen we zelf ook zo'. Waarschijnlijk gaat het hier dan om iets dat voor alle coaches wel op een of andere manier zal gelden. Het fragment waar het dan om gaat is dan wellicht een voorbeeld van 'good practice'.

Het kan ook zijn dat de coach op momenten voor ons iets verrassends doet: 'het is ons niet helemaal helder wat hij hier aan het doen is'. Op dat soort momenten hebben we meer informatie nodig. Informatie over de klant of over de context, waar Onno wel over beschikt en wij niet. Door die extra informatie te geven komt de rijkdom van het gevoerde gesprek nog beter tot zijn recht.

Tenslotte kan de coach in onze ogen ook iets doen dat ons de wenkbrauwen doet fronsen: 'zo zouden we het zelf niet doen'. Dan is er vaak sprake van een impliciet waardeoordeel over wat er gebeurt. We gaan dan met Onno in gesprek over de voor- en nadelen van zijn aanpak, en over de onderliggende waarden om juist het ene te doen en het andere te laten. Vragen aan en antwoorden van de coach vormen de tweede laag in dit boek. Deze dialoog tussen professionals zien we als onderdeel van 'de kick van het coachen'.

Juist in die dialoog worden de keuzes van de coach expliciet. Tijdens de dans zelf kiest een coach veelal impliciet; hij werkt vanuit zijn experiëntiële kennis – kennis die sommigen ook wel intuïtie noemen. Dat moet ook wel: tijdens de dans is er voor een coach weinig tijd om zich te bezinnen; hij moet ter plekke meteen beslissen hoe hij verder gaat. In beschouwing achteraf is altijd wel een betere keuze te formuleren. Maar coaching in de praktijk is handelen onder druk. Expliciet stil staan bij de vraag 'hoe nu verder te gaan?' bewaart een coach vooral voor die momenten waarop iets verrassend en ongewenst gebeurt. Vooral dan is het tijd om even naar een meer reflectieve modus te schakelen.

*Om jezelf als lezer te kunnen verbinden met de dans, is het aan te bevelen om in ieder geval eerst de introductie op het coachgesprek te lezen (hoofdstuk 2). Anders blijft er teveel van de context onhelder om betekenis te kunnen geven aan wat er tijdens de dans gebeurt. Uiteraard is het mogelijk om vervolgens een beetje door het boek te 'grazen, om jezelf vervolgens in je eigen praktijk te laten verrassen door de vertaling die je wellicht hebt gemaakt van wat je hebt gelezen. Wie leest er immers nog een boek van kaft tot kaft? Maar misschien wil je dit boek wel 'studerend lezen'. Dan doen we graag de volgende suggestie:*

*Lees bij voorkeur per hoofdstuk eerst het hele gespreksfragment door, en sla de stukjes dialoog met Onno in eerste instantie over (dat leidt namelijk maar af van het ritme van de dans). Geef al meelezend voor de uitspraken van Onno aan:*

- 1. wat herken ik (zou ik zelf ook zo, of op een enigszins vergelijkbare manier, doen)?*
- 2. wat verbaast mij (waar heb ik meer achtergrondinformatie voor nodig om aan te kunnen sluiten bij wat Onno hier aan het doen is)?*
- 3. wat ergert mij (vind ik niet erg productief van Onno, en zou ik zelf anders aanpakken)?*
- 4. lees vervolgens de stukjes dialoog met Onno, en onderzoek: welke van mijn eerdere reacties geef ik nu op een andere manier betekenis?*
- 5. stel ten slotte de vraag: wat inspireert mij in wat ik gelezen heb (hoe kan ik een vertaling maken naar mijn eigen praktijk)?*

Vakbekwaamheid vraagt heel wat meer van een coach dan theorieboeken soms doen geloven: de praktijk is altijd veel rijker dan theorie vermag te beschrijven. In theoretische en methodische verhandelingen komt verveling bijvoorbeeld praktisch niet voor; bestaat er geen verslapping van aandacht, geen verwarring vanuit associatieve zijsporen van coach of klant, geen op hol slaan vanuit enthousiasme, geen ruis vanuit de context of druk van de tijd.

We weten echter uit ondervinding dat concepten en modellen kunnen helpen om beter waar te nemen wat er in een coachingsdans aan de orde is; ze helpen vooral om nauwkeuriger en contrastrijker te kunnen waarnemen, en op grond daarvan methodisch (=niet zomaar) te handelen. Er is namelijk ook nog de verantwoordelijkheid van een coach om wat met die waarneming te doen.

Een veelheid aan perspectieven in het waarnemen kan een coach helpen om over meerdere handelings-opties te beschikken: 'niets zo praktisch als een goede theorie' (K. Lewin). Dat wil voor ons niet zeggen dat theorie voorschrijft hoe te handelen (zoals sommigen veronderstellen). Theorie zien we niet als voorschrift, maar als houvast; houvast voor de coach in de veelheid aan mogelijkheden. Dus niet: 'zo moet het', maar: 'zo kan het (eventueel) óók'. Vandaar dat we het 'gemodder' van het fragment ook verbinden aan stukjes theorie in de vorm van verschillende 'boxen'. Dat vormt de derde laag in dit boek. Het zoeken naar wat voor theorie een coach als houvast kan dienen bij de dans, zien wij ook als een onderdeel van 'de kick van het coachen'.

Een coach ontwikkelt al doende een eigen stijl. Zo is een belangrijke karakteristiek in het optreden van Onno tijdens het gesprek zijn gebruik van de zg. 'Solution Focus'

benadering. Een benadering overigens waar zijn klant Anna mee bekend is, én erg enthousiast over is. Voor wie daar niet mee bekend is kan dat verrassend zijn: 'wat doet hij nou?' Vandaar dat we op deze plaats al iets opmerken over wat die Solution Focus benadering inhoudt.

### **Solution Focus benadering**

De Nederlandse vertaling van 'Solution Focus' luidt veelal: 'oplossingsgericht werken'. Met 'Solution' bedoelt men in deze benadering vooral een type oplossing zoals suiker in thee oplost: het probleem 'verdwijnt'.

Oplossingsgericht staat tegenover probleemgericht. Het meest fundamenteel is de overgang van waar iemand vanaf wil (een probleem is dat wat je niet wilt), naar wat hij juist wél wil (oplossing staat voor waar je naar toe wil). De bijdrage van de coach is niet gericht op het maken van een probleemanalyse, die een 'behandel'-procedure op moet leveren hoe het gewenste resultaat te bereiken. In plaats daarvan zoekt de coach aansluiting bij het verlangen van de klant, naar: 'wat wil je in plaats van je probleem?' Het woord 'probleem' verwijst dan naar – niet meer of minder – een verschil tussen nu en straks.

In de Solution Focus benadering werkt het verlangen naar straks als een baken waar je jezelf tijdens de reis op kunt oriënteren. Een beetje zoals een kerktoren voor een zeilschip; daar hoeft het zeilschip ook niet letterlijk te komen (beslist niet zelfs!). De coach erkent juist dat de gewenste toekomst niet te beheersen valt ('als je die toekomst bereikt hebt is alles goed'). Hij stimuleert eerder om stapjes te zetten in een gewenste richting ('zo gaat het de goede kant uit'). Kleine stapjes die binnen de eigen mogelijkheden van de klant liggen, en hem een heel andere ervaring opleveren dan het geworstel met problemen: de ervaring dat er beweging mogelijk is in de gewenste richting. Wellicht is 'Solution Focus' daardoor ook te vertalen als 'wensgericht' werken? Of: 'gericht op uitdagingen'?

Schrijven is, net als coachen, kiezen. In de keuze van momenten waarop we het gesprek stil zetten, in de vragen die we Onno daarbij stellen, in het aanreiken van theorieboxen maken we een aantal keuzes die mede gekleurd zijn door onze eigen manier van waarnemen en betekenis geven. De lezer kan zich verwonderen over de keuzes die we maken: bijvoorbeeld als wij als interviewer bepaalde momenten laten lopen. Op dat soort momenten zal een verschil aan de orde zijn. Een verschil dat er vast toe doet, en nader onderzoek waard is. In hoofdstuk 8 gaan we expliciet in op onze visie op coachen en onze eigen voorkeuren.

We eindigen het boek met hoofdstuk 9 over kwaliteit in coaching: wanneer lever je als coach nou een kwalitatief goede bijdrage aan de dans met je klant? Een relevante vraag, maar wel een waar veel haken en ogen aan vastzitten. Het zal meestal mogelijk zijn het antwoord op die vraag kritisch te bevragen. En ook een meer uitvoerige onderbouwing zal niet leiden tot een voor ieder afdoend eindpunt. Het blijft een beetje een mysterie wat er in de dans tussen coach en klant gebeurt. Maar in dit boek doen we een oprechte



poging om op te schrijven wat we wel kunnen verwoorden.

Professionele coaches zullen in dit boek veel uit hun eigen praktijk herkennen. Ze zullen zich ook verbazen over, en soms zelfs irriteren aan de keuzes die deze coach maakt. Mogelijk zal het hen ook mild doen stemmen over hun eigen functioneren als coach: 'ja, zo gaat dat, zo rommelig gaat het er bij mij ook aan toe'. Maar vooral kunnen zij aan dit boek de nodige inspiratie ontleunen om steeds betere kwaliteit te leveren in hun eigen praktijk. Coaching als *professioneel* gemodder.