

Van Hamer tot Houvast. Uit de gereedschapskist van de coach

Fer van den Boomen
Marcel Hoonhout
Rinus Merkies

Kloosterhof
2013

Vakmanschap van een coach.

Over het gebruik van gereedschap

Introductie

Wanneer is er bij coaching sprake van vakmanschap? Dient een coach te beschikken over een volle gereedschapskist, zoals een timmerman of een chirurg die heeft? Of gaat het er meer om dat er bepaalde instrumenten in die gereedschapskist zitten, gereedschap dat zich onderscheidt van iemand die met zijn handen werkt, of juist met zijn hoofd? Of zit het vakmanschap van de coach juist in de manier waarop hij dat gereedschap inzet, niet als deskundige buitenstaander maar juist in het contact met zijn klant? En is die manier dan afhankelijk van wie hij op dat moment voor zich heeft, of is het meer iets van de coach zelf, van wat bij hem past als persoon ('een coach is zelf zijn eigen instrument')?

Zo algemeen geformuleerd zijn deze vragen niet goed te beantwoorden. Wel gaan we er vanuit dat een professionele coach een inschatting kan maken of het in een bepaalde situatie passend is om iets uit zijn gereedschapskist te halen (of juist niet), dat hij dat instrument ook adequaat kan hanteren (inclusief de uitwerking die het gebruik ervan heeft), en dat hij ook in staat is om er een op het moment zelf passende vorm voor te vinden. We sluiten daarin aan bij de abstracte formulering van het competentieprofiel voor coaching van ST!R: in de specifieke situatie zien wat nodig is, in staat zijn om dat ook vorm te geven, en het ook daadwerkelijk (durven) doen.

Zien wat in de situatie nodig is

Wat is in een specifieke situatie nodig? Een inschatting daarvan maken is onderdeel van de professionele opgave van een coach. Een antwoord hebben op de vraag: 'wat staat mij hier nu als coach te doen?'

De vraag is eenvoudig te stellen, maar het antwoord is niet altijd makkelijk te geven. Een specifieke coachingssituatie is vaak wat ondoorzichtig, wat 'modderig'. En tegelijkertijd ook juist 'vol', in de zin van 'rijk aan betekenissen'; je kunt er op meerdere manieren naar kijken, een situatie is meerduidig te interpreteren. Bij dat interpreteren maak je impliciet of expliciet gebruik van theorieën. Elke theorie vereenvoudigt de situatie, haalt bepaalde elementen naar voren en laat andere aspecten buiten beeld. Verschillende theorieën bieden ook verschillende mogelijkheden om iets te doen of juist te laten. Waarbij niet zo duidelijk is in te schatten wat de consequenties daarvan zijn.

Wat in een situatie nodig is verwijst ook naar opvattingen van de beroepsgroep over wat verstandig is om te doen. Die opvattingen vormen de samengebalde, geconcentreerde kennis van het vak. Deze zogenaamde 'body of knowledge' is een generalisatie van meerdere situaties uit de praktijk van het coachen die een kader bieden voor wat coaches zoal doen. De volheid van het specifieke staat tegenover de abstractie van het algemene: in een theorie zijn een heleboel concrete aspecten niet aan de orde. Daarom is zo'n theorie ook op meerdere situaties toepasbaar. Maar daarmee ontstaat ook een zekere spanning tussen het specifieke en het generieke.

Wat een professionele coach te doen staat is enerzijds specifiek, passend bij wat er op dat moment in die situatie aan de orde is. Om dat te kunnen bepalen zal een coach een inschatting maken van specifieke kenmerken van de klant en van zijn context, van de relatie tussen hemzelf en zijn klant, en van de opgave voor de klant. Anderzijds zal een professionele coach ook rekening houden met generieke aspecten. Zijn er wellicht aanwijzingen geformuleerd vanuit de professie over hoe de coach in deze situatie dient te handelen? En mogelijk zijn er ook vondsten van andere coaches beschikbaar die in deze situatie vruchtbaar uit kunnen pakken? Voor zover die vondsten in een min of meer uitgekristalliseerde vorm beschreven zijn, gaat het om gereedschap van de coach.

Hoe kun je nu als professional in alle diffuusheid van een concrete situatie omgaan met het onderscheid tussen het specifieke en het generieke? De suggestie van Schön is om de situatie beter te leren kennen *door een poging te doen de situatie te veranderen*. Verhelderen (onderzoeken) en veranderen gaan dan hand in hand. Door de reactie van de klant krijgt de professional aanwijzingen hoe verder te gaan: 'the situation talks back'. Al onderzoekend, door de situatie ook al enigszins te veranderen, wordt helderder wat er nodig is; of een vondst die iemand anders in een enigszins soortgelijke situatie heeft gedaan, ook hier passend kan zijn, en hoe dan.

Kunnen doen wat nodig is

Een minder ervaren coach kan een moment waarop hij niet goed weet hoe verder te gaan mogelijk zien als tekortschieten. Een dergelijke handelingsverlegenheid kan vervolgens worden opgelost door 'dan maar' een kant en klare 'tool' uit de gereedschapskist te halen. De vraag is dan of ook duidelijk is welke veronderstellingen er stilzwijgend met de inzet van het instrument meekomen, en of dat ook wel in die specifieke situatie past.

Het kan lijken alsof het mogelijk is om het gereedschap en de gebruiker van elkaar los te koppelen. Hoe zorgvuldig een bepaald gereedschap ook ontwikkeld is, onjuist gebruik ervan blijft steeds mogelijk. Instrumenten kunnen dan fungeren als hamers, en dat is

niet zonder risico: met een hamer kun je een spijker in de muur slaan, maar ook iemand zijn hersens inslaan.

Een ander risico kan optreden als een coach -onverwacht- veel succes heeft gehad met een bepaald gereedschap. Die positieve ervaring kan ertoe leiden dat een coach zijn handelen deels laat leiden door de vraag: kan ik dit gereedschap op dit moment inzetten? Het inzetten ervan wordt dan meer bepaald door zijn bekendheid ermee dan door de aard van het vraagstuk van een klant in een bepaalde situatie: wie alleen een hamer heeft lijkt vooral op zoek naar spijkers.

Het handelen van een vakman is niet toevallig. Het is gebaseerd op zijn ervaringskennis, een sensitiviteit die hij heeft opgebouwd in het omgaan met ongeveer gelijksoortige situaties. Vanuit zijn herinnering aan eerdere situaties waarin hij (onderdelen van) een gereedschap succesvol heeft ingezet, kan hij overwegen om in de huidige situatie hetzelfde houvast te gebruiken. Wat een professionele coach doet is de situatie met een klant kunnen 'zien als ...' iets wat lijkt op wat hij eerder heeft meegemaakt, en op grond van die ervaring wat uit te proberen ('doen als ...'). Een gereedschap is dan een suggestie om eens vanuit een bepaald handelingsperspectief naar de situatie te kijken. Wel met het besef dat het voorliggende vraagstuk niet helemaal precies zal samenvallen met die eerdere situatie; er zijn ook steeds verschillen aan te wijzen als je rekening houdt met het verhaal van juist deze klant in deze specifieke context.

Het gereedschap van een coach is van een iets andere aard dan dat van een timmerman. Het onderscheid tussen algoritmen en heuristieken kan dat verhelderen. Algoritmen zijn protocollen die -als je ze maar secuur volgt- tot een gegarandeerd resultaat leiden. Je hoeft het protocol maar af te werken en succes lijkt verzekerd. Heuristieken daarentegen zijn zoekstrategieën: het zijn ideeën om zoekprocessen te starten zonder de garantie dat het proces een gewenste oplossing zal leveren.

De meerduidigheid van een situatie in coaching past moeilijk bij het inzetten van protocollen. Een coach hoeft niet te weten wat hij moet doen, hij moet eerder bereid zijn om steeds opnieuw uit te zoeken hoe hij verder kan gaan. Van een professional mag worden verwacht dat hij in de gaten heeft als zijn bijdrage in de huidige situatie toch niet zo goed past als hij vanuit zijn herinnering verwachtte.

Durven doen wat nodig is

Voor wie is het gereedschap nuttig? Is het een houvast voor de coach? Of zet een coach het hulpmiddel in om de klant te stimuleren een bepaald resultaat te behalen?

Etymologisch verwijst het woord 'gereedschap' naar 'gereedheid' of 'gereed zijn', en heeft het zich later ontwikkeld tot naar wat iemand nodig heeft om gereed te zijn ('uitrusting, toebehoren'). Vervolgens is de betekenis ervan vernaauwd tot 'werktuigen, gerei'.

Volgens ons kan gereedschap voor coaching het beste gezien worden in de oorspronkelijke betekenis van 'gereed zijn'. Het gaat in coaching altijd om een 'nog niet bruikbaar' stuk gereedschap: het krijgt pas in de ontmoeting met de klant vorm en betekenis. Wat, wanneer en op welke manier iets wordt gezegd 'luistert nauw'. Ter plekke moet een gereedschap door coach en klant samen geconstrueerd worden, passend worden gemaakt: customer-designed. Dat vergt van de coach maatwerk zowel in de zin van 'timing' van zijn bijdrage (wanneer zegt hij wat), als de 'verpakking' ervan (welke woorden gebruikt hij ervoor).

De professionele opgave van een coach is om tot een gezamenlijk zoekproces van klant en coach te komen, waarbij de klant -wat de inhoud betreft- de regie houdt. Dat betekent dat deze ook zelf ideeën voor een aanpak kan aanreiken, aan kan geven of een bepaalde werkwijze past (of niet past), en invloed kan uitoefenen om een aanpak passender te maken. Hoe dat zoekproces verloopt is onvoorspelbaar, net als de uitkomst ervan. Ook al beschikt de coach over een zekere deskundigheidsmacht (al is het maar door grotere bekendheid met werkwijze en uitwerking van het gereedschap zelf), kenmerkend aan coaching is juist dat het een spannend proces is van co-creatie. In zoverre dat lukt geeft coaching ook veel plezier: de kick van samen iets maken dat er eerder nog niet was: coaching als een emergente gebeurtenis.

Slot

Gereedschap in coaching vatten we op als een systematische manier van werken van de coach die de resultante is van zowel eerdere ervaringen van hemzelf, als ontleend aan ervaring van anderen (het vak). Gereedschap is dus 'gestolde praktijk', ervaring die helpt om de specifieke situatie te kunnen overstijgen.

Het gereedschap dat we in dit boek beschrijven is bedoeld als inspiratiebron voor de eigen coachpraktijk. Het stelt manieren van kijken aan de orde, die mogelijkheden scheppen voor manieren van doen. We beogen op deze manier bij te dragen aan wat Aristoteles 'praktische wijsheid' noemde.

Vogeltje-leeuw verhaal

Een man wordt 's nachts achtervolgd in een nagenoeg verlaten Hoog-Catharijne. Het groepje jongens komt akelig dicht bij, roept hem ook na. Plots herinnert hij zich een anekdote van een vriend van hem, die ooit in het Vondelpark bedreigd werd door een groep 'potenrammers'. Die voerde toen een soort act op: hij ging rondhuppen terwijl hij met zijn armen en polsen wapperde alsof hij een vogeltje was, en kirde met een hoog stemmetje: 'ik ben onschuldig, ik ben onschuldig, ik ben onschuldig!' De potenrammers dropen vervolgens af: 'die vent is gek'. Zou hij hier ook zoiets kunnen doen? De man verbeeldt zich dat hij een leeuw is; draait zich om, zakt licht door zijn knieën, vormt zijn handen tot klauwen, en brult: 'Wrrahhh!!!' De jongens schrikken en maken dat ze snel wegkomen.

Het gereedschap dat we beschrijven is dus nadrukkelijk niet bedoeld als voorschriften om letterlijk na te volgen. Wel beoogt het een houvast te bieden om zelf eigen varianten te ontwikkelen, zoals in het vogeltje-leeuwverhaal. Want het verband tussen gestolde ervaring en toepassing in een nieuwe situatie is niet eenduidig. Daar zit een creatief moment tussen.

Literatuur

Schön, D.A. (1983) *The Reflective Practitioner*. How Professionals Think in Action. Basic Books

www.stir.nu