

Professionele dilemma's van de coach

Het maken van professionele keuzen

Fer van den Boomen, Rinus Merkies en Marcel Hoonhout
2007 (tweede druk)
Nelissen
Soest

Hoofdstuk 1

Kiezen in coaching

Hoe je kijkt maakt wat je ziet

1. Een rijkdom aan mogelijkheden

We beginnen bij de alledaagse praktijk. Stel een manager klopt aan bij een coach met een verzoek om begeleiding. De manager geeft aan dat hij niet goed functioneert als leidinggevende. Op de vraag van de coach waar hij dat aan merkt, geeft hij bij wijze van voorbeeld een gesprekje weer tussen hemzelf en een medewerker:

Medewerker: "Het lukt me niet met dat programma"

Manager: "Wat lukt je niet?"

Medewerker: "Ik kom er niet uit"

Manager: "Je zou toch een deskundige vragen?"

Medewerker: "Dat duurt te lang voor hij kan"

Manager: "Zal ik dan maar even kijken?"

Medewerker: "Als je dat zou willen doen, graag!"

Manager: "Nou, even snel dan"

Het is maar een heel kort fragment, en toch gebeurt er in zo'n korte tijd al veel. Achter zo'n uitwisseling van woorden zit een wereld van belevingen, afwegingen en visies. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat deze manager een vorm van 'coachend leidinggeven' nastreeft. Misschien is dat wel een uitgangspunt in het officiële beleid van de organisatie. Misschien is het zijn intentie geweest om zijn medewerker te stimuleren 'het beste uit zichzelf te halen'. Want daar heeft hij ook veel voor over: hij spant zich in om taken te delegeren; niet alleen makkelijke, ook moeilijke. En zijn deur staat altijd open als er iets niet lukt. Hij denkt actief mee naar mogelijke oplossingen bij problemen, is zelfs bereid desnoods zelf de handen mee uit de mouwen te steken. Maar hij heeft het meestal wel erg druk... Wat zullen anderen van zijn aanpak vinden? Vinden die dat coaching? Daar kun je zo je twijfels over hebben.

Stel dat deze manager bereid is om kritisch naar zijn eigen handelen te kijken. Dan zou hij misschien iets ontdekken over zijn eigen optreden. In het voorbeeld gaat hij uiteindelijk zelf doen wat hij aan zijn medewerker had gedelegeerd. Zou het kunnen dat hij dat effectiever aan had kunnen pakken? Zou hij gebaat zijn bij beter leren delegeren? Misschien zou hij tot de conclusie komen dat hij op het gebied van coaching nog wel wat te leren heeft. Hoe zou hij dat kunnen aanpakken? Zou begeleiding door een senior-manager helpen? Of kan hij beter bij een externe coach terecht?

De coach waar deze manager zich toe wendt, hoe zou die met hem aan de slag kunnen gaan? Ook daarvoor bestaan weer legio mogelijkheden. De coach zou kunnen vragen wat de manager met coaching wil bereiken? En waar wil hij de coach dan voor gebruiken? Als praatpaal? Of wil hij ook iets in zijn aanpak veranderen? Wat verwacht hij dan van de coach? Dat hij hem feedback geeft? Dat hij hem helpt om in vergelijkbare situaties effectiever op te treden? Door met de manager te oefenen in hoe hij zo'n gesprek aanpakt?

Een mogelijkheid voor de coach is ook om de manager op een bepaald moment uit te nodigen om bovenstaand gesprek eens nader te onderzoeken. De coach kan de manager bijvoorbeeld - achteraf - laten reflecteren op zijn belevingen en overwegingen. Dat zou de manager als volgt kunnen doen:

Medewerker: "Het lukt me niet met dat programma"

De manager denkt: Ik had hem al zien worstelen, dus dat verbaast me niets. Kan ik wel zoiets aan hem overlaten?

Hij vraagt: "Wat lukt je niet?"

Medewerker: "Ik kom er niet uit"

De manager voelt: Irritatie.

Hij denkt: We hebben het er toch over gehad dat hij er een automatiseringsdeskundige bij zou halen als het te lastig was; kan hij zelfs dat niet?

Hij vraagt: "Je zou toch een deskundige vragen?"

Medewerker: "Dat duurt te lang voor hij kan"

De manager voelt: Machteloosheid.

Hij denkt: Ik doe het zelf wel, dan is het veel sneller gebeurd.

Hij vraagt: "Zal ik dan maar even kijken?"

Medewerker: "Als je dat zou willen doen, graag!"

De manager voelt: Onvrede om er mee aan de slag te gaan.

Hij denkt: Zie je wel, nu moet ik het toch weer zelf doen.

Hij zegt: "Nou, even snel dan"

Zo'n reflectie achteraf levert weer allerlei nieuwe mogelijkheden op. Het kan bijvoorbeeld een stimulans opleveren om te zoeken naar alternatieven om de medewerker wél zelf het werk te laten doen. Hoe zou die manager dat aan kunnen pakken? En stel dat het de manager gelukt was, zou er dan een beter resultaat zijn bereikt? Op grond waarvan dan?

In die coachingsbijeenkomst hadden ook hele andere aspecten aan de orde kunnen komen dan de gevoelens en gedachten van de manager zelf. De coach had via vragen ook andere aspecten naar voren kunnen halen. Bijvoorbeeld door de aandacht van de manager te richten op de context: 'is het je taak als manager om die medewerker te begeleiden?'. Of op de interactie tussen de manager en de medewerker: 'wat speelt er zich tussen jullie af?'. Hij had de manager ook kunnen confronteren met zijn gedrag: 'dit is geen delegeren!'. Of hij had kunnen vragen wat de manager belemmert om te delegeren. Of vragen hoe hij eigenlijk tegen die medewerker aankijkt. Of een ongevraagd advies kunnen geven: 'weet je wat je beter had kunnen doen: ...'. Of... .Mogelijkheden te over. Hoe daaruit te kiezen?

Dit boek gaat over hoe in coaching keuzes te maken. Dat kiezen is voortdurend aan de orde. Een gesprek is op te vatten als een continue stroom van beslissingen: kiezen is onvermijdelijk. Maar elke keuze heeft ook consequenties: keuzes van de gesprekspartners bepalen hoe het gesprek zich verder ontwikkelt, en hoe zij het beleven (als prettig, confronterend, ondersteunend, zwaar, etc.) en het uiteindelijk waarderen (als vruchtbaar, vrijblijvend, leerzaam, praktisch, etc.).

2. Aspecten om in de gaten te houden

In de afgelopen jaren zijn we intensief bezig geweest met coaching. Zowel vanuit eigen coachingspraktijk, als vanuit onze rol als opleiders van een Leergang Coaching. We hebben daarbij geprobeerd zoveel mogelijk expliciet te maken hoe wij naar coaching kijken, en hoe die manier van kijken doorwerkt in wat een coach te doen heeft.

In onze manier van kijken onderscheiden we een aantal aspecten die in coaching steeds weer aan de orde zijn. In totaal zeven - min of meer onafhankelijke - aspecten waarmee volgens voor het domein van coaching is te beschrijven.

Die zeven aspecten komen we ook in de literatuur over coaching tegen. Wel leggen diverse auteurs eigen accent in het relatieve belang dat zij aan de zeven aspecten toekennen. Sommigen laten bepaalde aspecten zelfs buiten beschouwing. Een vergelijkbare diversiteit in opvattingen en werkwijzen zien we ook terug in de praktijk van coaching.

In de literatuur lijkt er wél overeenstemming over te bestaan dat coaching vooral is op te vatten als een tijdelijke functionele samenwerking tussen verschillende partijen. Die samenwerking kan in een al dan niet expliciet opgesteld contract worden vastgelegd. Coaching wordt daarbij ingezet voor het bereiken van een bepaald resultaat in het werk, dat je in je eentje of als team niet zo gemakkelijk kunt behalen; waardoor je een tijdje de beschikking krijgt over iemand die je daarin op een bepaalde wijze begeleidt; niet doordat die dan vertelt hoe het moet, maar waar je juist van leert om het op je eigen manier te doen.

In onze omschrijving van coaching:

Coaching is een doelgerichte methode van begeleiden van leren, gericht op zelfstandig functioneren van individuen of teams binnen een bepaalde organisatie-context.

In onze omschrijving hebben wij de aspecten van coaching opgenomen waar een coach in de praktijk steeds mee wordt geconfronteerd. Het zijn er in totaal zeven: 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. Volgens ons zijn het juist deze aspecten die de moeite waard zijn om in de gaten te houden. We gaan er namelijk vanuit dat in coaching alle zeven genoemde aspecten op elk moment aanwezig zijn. Daarmee kunnen ze een houvast bieden in die zin dat je er in meerdere of mindere mate rekening mee kunt houden. De zeven aspecten geven evenzoveel manieren weer om verder te gaan in het gesprek. Elk aspect levert een heel scala aan nieuwe mogelijkheden op om de beoogde doelen in coaching dichterbij te brengen.

Box: zeven aspecten van coaching

- *Organisatiecontext*
- *Individen of teams*
- *Doelgerichtheid*
- *Zelfstandig functioneren*
- *Leren*
- *Begeleiden*
- *Methode*

Bij het verhelderen van hoe wij naar de werkelijkheid in coaching kijken gaan we ervan uit dat *'hoe je kijkt maakt wat je ziet'*. Door onze manier van kijken kunnen ook andere dingen naar voren komen dan gebruikelijk, en hopelijk ook onverwachte dingen. Maar tegelijkertijd heeft dat ook weer consequenties. Als je je manier van kijken verandert, is wellicht ook niet alles wat je tot nu toe deed nog passend om te doen. Je manier van kijken *bepaalt min of meer ook wat je doet of laat*.

Welke van de zeven aspecten laat je op de voorgrond komen of staan? Het keuzeprocess - dat tot een beslissing leidt om iets te doen of te laten - is een ingewikkeld vraagstuk, waar een coach zich continu voor gesteld weet. Het gaat om waarden die in de zeven aspecten aan de orde zijn, waarden die ten opzichte van elkaar gewogen worden. En het gaat om verantwoording van die weging.

In een concrete situatie zullen de genoemde zeven aspecten niet steeds allemaal evenveel tot hun recht komen. In coaching speelt steeds de vraag voor de coach: 'ik kan nu op het ene aspect verdergaan, en mogelijk ook op het andere, of misschien op een combinatie ervan, wat kan ik nu het beste doen?' In de praktijk zijn voor zulke vraagstukken nauwelijks eenduidige aanwijzingen te vinden. Vaak zijn meerdere oplossingen mogelijk, elk zo met zijn eigen voordelen en nadelen. Dat maakt coaching best lastig, maar tegelijkertijd ook juist zo interessant, spannend, en elke keer weer verrassend.

Bij elke keuze komt een bepaald aspect op de voorgrond, en raken andere aspecten op de achtergrond. In het gegeven voorbeeld van de manager richt de coach van de manager de aandacht op zijn belevingen en overwegingen. De taak van de manager binnen de organisatie vormt achtergrond. Hoe bepaal je als coach welk aspect voorgrond is? En wanneer vind je dat wat nu achtergrond is weer aan bod kan komen: wanneer komt de context uit het voorbeeld weer terug in beeld? Volgens ons zal een coach in een concrete situatie steeds opnieuw uitvinden hoe hij verder kan gaan.

3. Verleidingen in de praktijk

Een moeilijkheid in de praktijk van coaching zit erin dat er gedurende een gesprek steeds een bepaalde druk aanwezig is om te kiezen (je moet kiezen, je kunt niet niet kiezen). Door de situationele druk laat weinig tijd tot een doordacht goed afgewogen keuze te komen, waardoor een zekere verleiding ontstaat een bepaalde voorkeur te volgen, eenzijdig te kiezen, minder lettend op de context, zo de spanning te reduceren.

Algemene antwoorden hoe die verleidingen te weerstaan zijn moeilijk te geven. Het is in een concrete situatie steeds weer een kwestie van uitzoeken hoe je het beste verder kunt gaan.

Juist de onbepaaldheid van de keuze over hoe verder te gaan maakt dat coaching in de praktijk vele vormen kan aannemen. Dat maakt het ook aantrekkelijk om er een eigen stijl in te ontwikkelen. Maar ook als we erkennen dat er verschillende stijlen van coaching bestaan, toch heeft een coach volgens ons bij het kiezen van een bepaalde oplossingsrichting een zekere verantwoordelijkheid dat alle zeven aspecten gedurende het traject aan bod komen. In de praktijk staan zij bloot aan verleidingen om de ene pool systematisch voorrang te verlenen, en andere te negeren of (te) weinig aandacht te geven. Dan volgt de coach vooral de eigen voorkeursrichting.

Zo ontstaan een tweetal valkuilen.

Als de coach het aspect van de doelgerichtheid teveel in het vizier houdt, krijgt het (vaak inhoudelijke) resultaat teveel gewicht. De coach stimuleert dan niet het zelfstandig functioneren bij de ander, maar gaat de ander leiden in de eigen oplossingsrichting van de coach. Dat kan door directe instructie, maar kan ook heel subtiel gebeuren ('heb je wel eens gedacht aan...?'). Dan is de vraag aan de orde of het nog wel om coaching gaat, of dat er sprake is van opleiden, adviseren of managen.

Een coach kan ook de klant teveel gaan volgen. Hij richt zich dan op het individu en de context verdwijnt uit het beeld. Coaches kunnen daar een zekere voorkeur voor laten zien, bijvoorbeeld als de coach alleen op de beleving van de manager zou doorgaan, of zoekt naar 'de vraag achter de vraag', of gaat analyseren waar een bepaalde moeite van de klant 'vandaan' komt. Dan lijkt coaching meer op sommige praktijken van hulpverlening.

Onduidelijk bij deze valkuilen is de opdracht die de coach zichzelf stelt, en hoe die zich verhoudt met de opdracht vanuit de organisatie. Meer algemeen pleiten we ervoor om te zorgen voor voldoende beweeglijkheid van de coach om te spelen met voor- en achtergrond. Het doel van de begeleiding bepaalt volgens ons voor een groot deel de keuzes van de coach. En dat doel is zelfstandig functioneren binnen een bepaalde organisatie-context. Als centraal referentiepunt zien wij dus de vraag: wat kun je als coach op dit moment voor deze klant in deze organisatie bijdragen om het geformuleerde doel dichterbij te brengen?

Coaching is te zien als laveren in een veelheid van spanningvelden. Wat dan verantwoorde keuzes zijn, hangt ook af van de positie van waaruit je kijkt. Daartoe onderscheiden we vier verschillende partijen in coaching. Die vier partijen zijn: de coach, de klant, de opdrachtgever, en wat we het 'het forum' van beroepsbeoefenaars noemen. Elke partij heeft eigen belangen. Kiezen betekent positie innemen in belangenconstellaties.

4. Vier belanghebbenden

Tot zover hebben we steeds gedaan alsof het alleen de coach is die keuzes maakt. Het klopt wel dat de coach meer dan de klant verantwoordelijkheid draagt voor het coachingsproces. Hij wordt immers 'gevraagd' om een bepaald doel sneller, beter of effectiever te bereiken dan zonder hem bereikt zou worden. De wijze waarop coaches verantwoording aan zichzelf afleggen over het eigen handelen kan heel verschillend zijn. Wellicht zal de een gemaakte keuzes legitimeren in termen van een bepaalde methode, al dan niet in theoretische termen. Een ander zal wellicht een meer persoonlijke taal gebruiken om zijn optreden voor zijn eigen geweten te rechtvaardigen, met zijn opvattingen kan rijmen, of er 'een goed gevoel' over heeft. Van een professional mag tevens verwacht worden dat hij op zijn minst voor zichzelf 'missers' kan toegeven, zodat er ook van geleerd kan worden voor de volgende keer.

Coaching speelt zich af in de directe interactie tussen coach en klant af. Wij spreken over "klant" liever dan over "gecoachte" (of coachee). "Gecoachte" suggereert volgens ons een passieve ander (die door de coach "wordt gecoacht"). Cliënt associëren we teveel met hulpverlening. De aanduiding 'klant' benadrukt het dienstverlenende karakter van coaching, die ook binnen een organisatie van toepassing kan zijn. In coaching heeft een klant een eigen inbreng, die ook nodig is om tot zelfstandig functioneren te kunnen komen. Een klant kan eigen doelen hebben, of bepaalde verwachtingen over hoe het in coaching toe gaat, etc. Dat betekent voor de coach dat een zekere openheid in de relatie met de klant van belang is. Een coach kan de klant wel voorstellen om een bepaalde keuze te maken in de voortgang van het gesprek ('zullen we eens kijken naar ...'), maar wat er vervolgens gebeurt is niet alleen aan de coach. Coaching is niet iets dat volgens een bepaalde blauwdruk verloopt. Het is meer een gezamenlijk zoeken naar wat voor deze klant in deze situatie een passende volgende stap is.

Klant en coach zijn niet alleen op de wereld. In veel literatuur over coaching wordt over een driehoeksrelatie gesproken van klant, coach en opdrachtgever (de klant kan ook zelf opdrachtgever zijn). De opdrachtgever is degene die direct of indirect voorwaarden schept voor coaching (o.a. betaling, tijd etc). Ook deze derde partner heeft eigen belangen die meewegen bij de vormgeving van een coachingstraject. Op zijn minst is er bij de opdrachtgever een bepaalde verwachting dat coaching zal bijdragen aan de doelen van de organisatie. Anders was hij ook geen opdrachtgever: waarom zou hij voor louter en alleen de

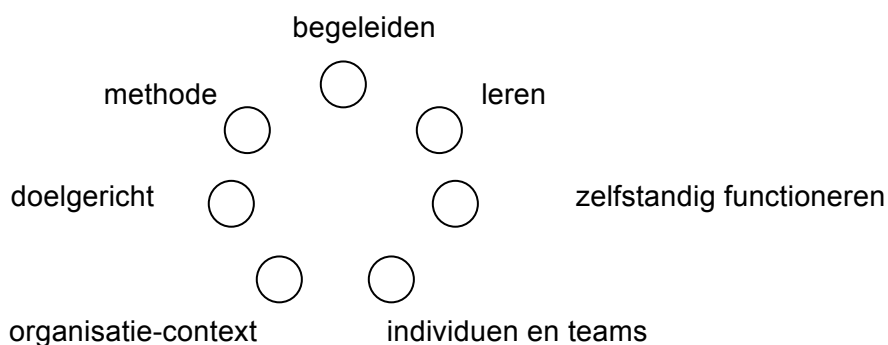
eigen persoonlijke ontwikkeling van de klant betalen? Eisen die de organisatie aan de medewerker stelt spelen een rol in coaching, al was het maar door een functieomschrijving of competentieprofiel. Ook het beeld van wat binnen de organisatie bestaat over zelfstandig functioneren is van belang. Via de opdrachtgever komt die organisatie-context duidelijk in beeld. Zeker bij de start van een coachingstraject, maar ook tijdens de gesprekken speelt organisatorische context voortdurend op de achtergrond, scheidt, beperkt en bepaalt de keuzeruimte van de coach. De legitimatie van coaching is erin gelegen dat coaching op een of andere manier bijdraagt aan het gemakkelijker, beter, of sneller bereiken van organisatiedoelen. Hoe precies is steeds een kwestie van uitzoeken.

We zien nog een vierde partij die invloed heeft op het keuzeproces in coaching, en dat is het 'forum' van beroepsbeoefenaars, de professionele gemeenschap van coaches. Deze vierde partij is minder concreet aanwezig bij elke beslissing. Op wat verdere afstand bewaakt het forum wel een soort van professionele norm, die nog gedeeltelijk in ontwikkeling is. Het forum stelt verwachtingen aan individuele coaches hoe zij het coachingsproces op een zorgvuldige wijze inrichten. Een deskundige coach zal in zijn handelen dan ook de mening van dat 'forum' mee laten spelen. Indirect door het lezen van vakliteratuur, het volgen van trainingen en discussies, of het aansluiten bij een beroepsvereniging. En soms ook heel direct - bijvoorbeeld in intervisie - in het geval dat hij voor hem lastige keuzes voorlegt aan collega's. Bij afweging van keuzes zal een coach dus ook op een of andere manier rekening houden met wat collega's te berde kunnen brengen over hoe hij coaching gestalte geeft en wat er al aan kennis van dit vak is ontwikkeld.

Het onderscheiden van deze vier belanghebbenden maakt het mogelijk om de gevolgen (waaronder naast de opbrengst ook de kosten) van keuzes in coaching te betrekken. Coaching betekent daarom ook: positie innemen in een waarden- en belangenconstellatie. De coach loopt dan ook het risico niet iedere partij tevreden te kunnen stellen. Er is niet alleen maar winst, soms ook verlies (kiezen is verliezen). Professionele eis is dat je je keuzes -achteraf- kunt verantwoorden.

5. Coaching als jongleren

Mogelijk kan een metafoer verhelderen hoe wij naar coaching kijken. Laten we coachen eens vergelijken met jongleren. Jongleren met zeven ballen, De zeven ballen staan voor de zeven aspecten die in het coachingsproces 'in de lucht gehouden' moeten zien te worden:



Leren jongleren begint met het overgooien van één bal van de ene naar de andere hand, dan twee na elkaar, en -na veel oefenen- lukt het op een gegeven moment om drie ballen even in de lucht te krijgen en weer op te vangen. Het duurt dan nog een tijdje voordat dat in een voortgaande, min of meer soepele beweging lukt. Dan ben je aan het jongleren. Naarmate de balvaardigheid toeneemt komen variaties (verschillende patronen, ook met kegels, of verschillende voorwerpen jongleren). Een vierde bal toevoegen lijkt weer een hele

sprong, en bij iedere volgende bal neemt de moeilijkheidsgraad sterk toe. Jongleren is een kwestie van oefenen, oefenen, oefenen, en bijhouden wat je geleerd hebt.

Misschien kan je als een volleerde jongleur wel zeven ballen tegelijkertijd in de lucht houden. Hoe staat dat bij coaching? Hoe af te wisselen met de aspecten die je in de lucht houdt, of op te merken dat bepaalde aspecten wat minder in beeld zijn, en die dan even voorrang geven?

Anders dan bij - het meeste - jongleren speelt bij coaching mee dat er medespelers zijn. Een coach heeft de klant als medespeler. En klanten hebben zo hun eigen voorkeur voor bepaalde aspecten, en weer minder voor andere. Tijd om te oefenen is er meestal niet. De coach zal ter plekke met de klant een voorstelling tot stand moeten brengen, en zal dus voortdurend de uitdaging aangaan om te improviseren.

De opdrachtgever speelt de rol van het publiek, en laat zo nu en dan merken dat hij vindt dat bepaalde aspecten wel wat meer in het spel betrokken mogen worden dan die waar coach en klant mee bezig zijn. En het blijft tot het einde toe spannend of het publiek wel zal applaudisseren, of teleurgesteld verhaal komt halen..

En dan heb je nog het 'forum' van coaches. Ook dat is publiek. Maar dan een publiek dat vooral let op de kwaliteit van het vertoonde. Hoe is de samenwerking, hoe soepel verloopt de uitwisseling van aspecten, hoe zorgt de coach ervoor dat de klant ook andere aspecten kan aannemen? En alsof dat nog niet genoeg is geeft het 'forum' ook nog aanwijzingen over welke figuren er voor jongleren zijn. Mogelijk spant het 'forum' in de toekomst nog een vangnet op voor de balkunstenaars.

In het kader van het vergroten van de bekwaamheid als jongleur is het wel zaak om te blijven oefenen en te leren van missers. Dat geldt ook voor coaches. Bijvoorbeeld: heb je zelf als coach vergeten naar bepaalde aspecten te kijken omdat ze niet je voorkeur hebben? Of verdween een bepaald aspect uit beeld, omdat de klant hem niet wilde vangen? Is het wel voldoende merkbaar wat de opdrachtgever wil zien? Zijn er door het 'forum' nieuwe technieken ontwikkeld die de moeite waard zijn om eens uit te proberen? Etc.

Om wat verder inzichtelijk te maken hoe dat jongleren in de praktijk kan verlopen, werken we het voorbeeld van de manager met zijn coach uit het begin van dit hoofdstuk nog wat verder uit tot een gespreksfragment dat als praktijkvoorbeeld door het hele boek heen loopt. We becommentariëren het praktijkvoorbeeld steeds vanuit de verschillende spanningsvelden die bij de aspecten een rol spelen.

6. Praktijkvoorbeeld

Hiervoor heeft de manager gereflecteerd op een kort gesprek met een van zijn medewerkers.

Hier volgt een fragment van hoe het gesprek daarover tussen coach en manager zou kunnen verlopen, zonder iets van ideaal te schetsen. Hoe zou het jongleren met de verschillende aspecten in de praktijk kunnen gaan? In de linkerkolom staat de interactie tussen coach en klant, in de rechter welk aspect hier speelt:

1. Coach: Je hebt gereflecteerd op je beleving tijdens het gesprek. Hoe waardeer je nu wat je met die medewerker hebt gedaan?	Coach laat de reflectie op het individu los en probeert een overgang te maken naar de effectiviteit ervan, naar het aspect van de organisatiecontext
2. Manager: Tsja, dat is niet erg effectief geweest. Ik heb het alsnog zelf kunnen doen. Zo gebeurt dat wel vaker als ik dingen delegeer. Maar daarvoor zit ik ook hier	Manager maakt een overgang naar het aspect van het leren
3. Coach: Ja, het is inderdaad de bedoeling dat je hier iets van leert, dat je echt gaat delegeren, en het niet steeds weer overneemt van je medewerkers	Bevestigt expliciet het aspect van het leren, en brengt het doel van het coachingstraject in beeld
4. Manager: Ik zou niet weten hoe ik het anders aan zou kunnen pakken. Heb jij een suggestie?	Pakt niet het aspect van zelfstandig functioneren, doet expliciet een appèl op de coach dat wel iets wegheeft van het impliciete appèl van de medewerker op hem
5. Coach: Nu vraag je van mij hoe ik het zou doen, maar wat heb jij daaraan als ik dat zeg? Ik ben jou immers niet...	Weerstaat de verleiding om met zijn eigen oplossingen te komen, houdt het aspect van begeleider in de lucht)
6. Manager: Ik zou het zelf echt niet weten, ja, zeggen dat hij maar op die deskundige moet wachten en dat het dan maar wat langer duurt, maar ja dat is ook niet echt een oplossing...	Volhardt in zijn niet oppakken van het aspect van zelfstandig functioneren
7. Coach: Hmm, even kijken, hoe zal ik verder gaan, mij lijkt dat je al eerder iets zou kunnen opmerken als je die irritatie op voelt komen	Overweegt half hardop hoe met het aspect van begeleider om te gaan, kiest toch voor het aanbieden van een oplossing, of zwicht hij alsnog voor de verleiding daarvoor?
8. Manager: Hoe dan?	Het aspect van het zelfstandig functioneren ligt nu duidelijk op de grond, en de manager raapt hem niet op
9. Coach: Nou, je kunt hem dan bijvoorbeeld vragen wat hij nu van jou wil	Houdt in zijn eentje vast aan zijn eigen oplossing, onduidelijk is wat hij doet met begeleiden, en het aspect van het leren lijkt ook uit zicht
10. Manager: Zo werkt dat bij ons niet!	Brengt het aspect van de cultuur van de organisatiecontext in het spel, het aspect van zelfstandig functioneren is nu waarschijnlijk achter zijn rug komen te liggen
11. Coach: Ik zei toch al dat je niets zou hebben aan hoe ik het zou doen! Het is ook maar een voorbeeld... Maar misschien levert het je als voorbeeld wel weer andere opties op die beter	Maakt met dit aspect een moeilijkheid van methodische aard expliciet, en gebruikt hem meteen maar om manager uit te nodigen zelf aan het werk te gaan

passen?	
12. Manager: Mmm..., andere opties..., ja, dat is op zich wel een goeie! Dat zou ik zelf ook aan hem kunnen vragen; als hij zegt dat het te lang duurt voordat die deskundige kan, dat ik hem dan vraag welke andere opties hij ziet! Dat zou wèl lukken, denk ik.	Heeft het aspect van zelfstandig functioneren in de gaten gekregen en hem meteen maar opgepakt, samen met die van de organisatie-context
13. Coach: Aardige parallel ja. En hoe ga je dat dan aanpakken de volgende keer?	Keert door de eigen keuze te bevestigen en het richten van de aandacht op een concreet voornemen weer terug bij het aspect van het leren

Op dit fragment uit het gesprek tussen coach en klant zullen we in dit boek steeds terugkomen. We richten daarbij de aandacht op de bijdrage van de coach aan het gesprek. Door zijn reacties, door wat hij doet en laat, geeft hij vorm aan een bepaalde manier van samengaan van de zeven aspecten, een samenhang die mede het verloop van het coachingsproces bepaalt.

Het blijft altijd spannend hoe beslissingen uitpakken, en hoe het gesprek zich verder ontwikkelt. Steeds opnieuw zal de coach moeten uitvinden 'wat staat mij nu te doen?' rekening houdend met zeven aspecten, en met de vier partijen. Welk houvast zou de coach hierbij kunnen gebruiken? Voor ons vormt het gedachtegoed van Schön een belangrijke bron om de keuzes die professionals in hun handelen maken te verhelderen.

7. Professioneel kiezen

Schön introduceert de term 'knowing in action' om aan te geven hoe een professional handelt. 'Knowing in action' verwijst bij hem naar een door ervaring eigengemaakte bekwaamheid van de professional om vakkundig naar (complexe) situaties te kijken, die te evalueren en daar adequaat in te handelen. Dat is enigszins vergelijkbaar met wat een ervaren jongleur tijdens het jongleren doet: die is niet zozeer bezig met afwegen welke beslissing hij nu weer zal nemen, die doet wat hij doet op een min of meer automatische piloot, en hij kan dat zo doen vanwege de oefening die hij zichzelf getroost heeft. Anders wordt het als er iets onverwachts gebeurt dat om extra aandacht vraagt: de jongleur krijgt ineens een ander voorwerp toegeworpen in plaats van een bal, of er komt een tweede (of derde) persoon bij die mee gaat jongleren: dan ontstaat een situatie waarin het even zoeken is naar mogelijkheden om een vloeiende beweging voort te zetten. Daarvoor onderscheidt Schön ook nog de termen 'reflection in action' en 'reflection on action' als bronnen waar een professional (tijdens, respectievelijk na afloop) gebruik van maakt om zijn handelen vorm te geven. Hieronder werken wij met betrekking tot coaching uit:

- het onderscheid tussen experiëntieel en reflectief kiezen
- de eigen ervaring en ervaringen van anderen als bron van keuzes

Experiëntieel en reflectief kiezen

Kiezen is niet alleen maar 'bewust' kiezen. Het is deels ook 'gewoon' doen wat nodig is: handelen vanuit dat je weet hoe verder te gaan, vanuit 'knowing in action'. Dat noemen wij 'experiëntieel kiezen': kiezen op basis van ervaring of ondervinding. Handelingskeuzen hebben hierin een tamelijk vanzelfsprekend karakter: er is geen twijfel over. Experiëntieel kiezen heeft een ander karakter dan reflectief kiezen. In de experiëntieële 'modus' kies je 'op

je water'. Er geen overwegingen, geen afwegingen van andere mogelijkheden die je ziet, kunt maken of wil uitvoeren. Als je een coach in dit proces van experiëntieel kiezen echter onderbreekt kan de coach in de 'reflectieve modus' stappen. De reflectieve modus nodigt uit om antwoord te geven op de vraag 'wat ben je aan het doen? In welke beweging zit je, wat initieer je als coach en wat volg je?' In de reflectieve modus kan de professional zeggen wat hij op experiëntieel niveau 'blijkbaar' aan het doen was, waar hij wel of niet rekening mee hield. Daarvoor is reflectie nodig. En daarmee komen ook de overwegingen voor het handelen aan bod. In de reflectieve modus is de beweging van 'het voelt goed' (affectief oordeel bovenop) naar 'ik beoordeel het als goed, het past goed' (argumentering en onderbouwing voorop). Dat kan tot het besef leiden dat er ook andere keuzes mogelijk waren, alternatieven komen in beeld die wellicht ook beter of verstandiger waren geweest. En dat maakt ook mogelijk om aan een keuze een kwaliteitsaspect toe te kennen. De keuze kan worden gezien vanuit professionele overwegingen bij handelen, en daarmee beoordeeld aan de hand van normen die in de professionele gemeenschap gelden.

De reflectieve modus kan worden gebruikt bij overwegingen achteraf, na afloop van een handeling. Maar niet alleen dan. Soms schiet het repertoire dat experiëntieel voorhanden is tekort. Soms is de 'knowing in action' ontoereikend. In het gesprek merk je als coach bijvoorbeeld dat het 'niet loopt'. Het lijkt alsof er vanuit de situatie 'tegengas' gegeven wordt tegen iets wat je als begeleider gedaan hebt, of juist tot nog toe niet hebt gedaan. Je lijkt een boodschap te krijgen als: 'dit past zo nog niet'. Schön schrijft 'de situatie spreekt terug'. De situatie is blijkbaar anders dan hoe jij hem gezien en benaderd hebt. Er gebeurt 'iets onverwachts'. Onverwachte momenten, en vooral ongewenste onverwachte momenten, zijn volgens Schön momenten die bij uitstek uitnodigen tot 'reflection *in* action'. Dus niet voor- of achteraf, maar tijdens het handelen. Deze vorm van reflectie maakt - in tegenstelling tot 'reflection *on* action' - deel uit van de situatie waarin de professional op dat moment actief is: er valt nog iets te kiezen, en reflectie kan die keuzen beïnvloeden en daarmee de situatie mede veranderen. De coach uit het praktijkvoorbeeld vraagt zichzelf af: 'Hmm, even kijken, hoe zal ik verder gaan'. Daar stapt hij expliciet in een reflectieve modus.

Bij 'reflection in action' ontwerpt de professional als het ware een experiment om tot een praktische voortzetting te komen in de voor hem verrassende situatie. Die situatie heeft mogelijk bepaalde aspecten gemeen met wat hij eerder heeft meegemaakt. Door de situatie 'te zien als ...' - alsof het die soortgelijke situatie betreft die eerder al wel is meegemaakt, kan deze als een metafoor dienen voor de voorliggende situatie. Dat kan de professional op het idee brengen 'te doen als ...', - hetzelfde te doen als toen, en dat uit te proberen. De coach uit het praktijkvoorbeeld maakt de keuze: 'mij lijkt dat je al eerder iets zou kunnen opmerken als je die irritatie op voelt komen'. Sommige experimenten zullen mislukken, omdat de vroegere situatie toch niet voldoende de wezenlijke aspecten van de voorliggende situatie representeert. Schön omschrijft dat als: 'the situation talks back'. De klant in het praktijkvoorbeeld reageert met: 'zo werkt dat bij ons niet!' Uit de mislukking valt te leren dat de huidige situatie misschien wel lijkt op die andere situatie, maar toch anders is. Zo krijgt de professional al handelend ook meer kijk op nog niet eerder ontdekte relevante aspecten, en komt hij al experimenterend tot een 'geschikte voortzetting' in deze unieke situatie die hem aanvankelijk verraste. Een 'geschikte voortzetting' betekent hier: passend bij deze situatie en passend bij deze individuele professional.

Als die gevonden wordt levert dat de professional een ervaring op waar hij uit kan putten om volgende situaties weer te kunnen 'zien als...', en mogelijk ontwikkelt hij ook een (nieuwe) manier van handelen passend bij de nieuwe manier van kijken. Als die nieuwe manier van kijken en handelen is ingeslepen, is er weer sprake van nieuwe 'knowing in action'. De reflectieve 'modus' stelt de professional in de gelegenheid om 'in action' en 'on action' zijn handelingsrepertoire te verruimen of te verdiepen. Daarmee vergroot hij zijn bekwaamheid om te handelen.

Theorie-box: free floating attention

Een ervaren professional zal een bepaalde alertheid ontwikkelen voor momenten 'dat de situatie tegensprekt', en ook een soort openheid ontwikkelen voor 'dat er nog van alles en nog wat kan gebeuren'. Dat wordt elders in theorie ook wel met 'free floating attention' benoemd: de professional wacht niet alleen tot de situatie hem wakker schudt omdat die anders is dan hoe hij hem benadert, maar blijft voortdurend half wakker, vanuit een soort vaag meelopende alertheid.

We leggen hierbij wat het handelen betreft een associatieve verbinding met het begrip 'negative capability' van de dichter Yeats, dat van Praag omschrijft als: 'Het vermogen om onzekerheden en mysteries en twijfels te laten bestaan zonder ongeduldig te zoeken naar oplossingen en antwoorden. Het negatieve betekent dat niet onmiddellijk gereageerd wordt. Dit creëert de innerlijke ruimte om te reflecteren en op grond daarvan in interactie te treden.' (van Praag&van Praag-van Asperen 2000, p.84). Het vermogen om in een ambigue situatie de drang te weerstaan om meteen in heldere kaders betekenis te geven en daarmee (misschien wel te vroeg) eenduidigheid te creëren. Een bepaalde terughoudendheid te ontwikkelen, er even bij te kunnen verwijlen, te verdragen dat je nog even geen antwoord hebt, en dus ook nog niet weet wat te doen.

Vanuit de Gestalt-theorie bezien biedt je dan ruimte waardoor het mogelijk wordt dat onaffe 'Gestalts' mogelijk tot een 'Gestalt' kunnen komen, waardoor meer alternatieven in beeld komen.

Kennisontwikkeling door eigen ervaring en via anderen

Handelen is te zien als een resultante van waar de situatie jou toe noodzaakt en welke nood jij in de situatie zoekt op te lossen. Veel oplossingstheorieën gaan ervan uit dat als je deze problematiek hebt opgelost (je bent tot een actie gekomen), dat je dan een volgende keer makkelijker kan optreden. Kolb (1984) voegt er aan toe: niet elke ervaring levert ook kennis op. Iets meemaken is nog geen leren. Daar moet je nog wel iets voor doen, namelijk: bewerken van de ervaring, en hem tot leerervaring maken. Dan ontfutsel je aan de ervaring een beetje kennis die je ook in andere contexten kunt gebruiken. Die kleine beetje bewerkte ervaring vormen dan het persoonlijke kennisreservoir van de professional. Veel praktijkervaring opdoen kan stimuleren om het eigen raster uit te breiden of aan te scherpen.

Theoriebox: Het eigen raster

Al doende ontwikkelt een coach zijn eigen stijl. Zijn eigen manier van kijken naar en op grond daarvan handelen in de praktijk van het coachen. Wij noemen dat het raster van de coach. Iedere coach heeft een eigen raster. Voldoende bewustzijn van wat je als coach zélf in de coaching betreft zal - volgens ons - zorgvuldig handelen ten goede komen.

Waarnemen betekent selecteren, ordenen en structureren van het waarnemingsveld. Waarnemen kun je alleen met behulp van een raster. Het raster functioneert als filter waardoor het voor een waarnemer mogelijk is tot betekenisvolle gehelen te komen. Betekenis geven impliceert óók het reduceren van meerduidigheid: de waarnemer betreft niet álles van de wereld in zijn betekenisgeving, andere waarnemers zullen anders filteren.

Je hebt een raster nodig om waar te nemen. Door het waarnemen verandert het raster zélf ook. Rasteren betekent niet alleen informatieverwerking. De nieuwe informatie speelt mee in het proces van betekenis geven, verandert het proces van waarnemen en betekenis geven zelf. Of zoals Hoekstra het zegt: 'Rasters worden opgebouwd uit voorgaande ervaringen en uit ervaringen met het rasteren zelf (...).

Rasteren verwijst dus zowel naar interpretatieprocessen als naar leerprocessen' (Hoekstra 1982, p.26).

Een raster wordt opgebouwd vanuit ervaringen. Zo'n raster kan vrij algemeen zijn, maar ook erg gedetailleerd. Dat is afhankelijk van de rijkdom aan ervaringen die iemand op een bepaald gebied heeft. Rasteren is domeingebonden. Aan deze ervaringschat zijn woorden te verbinden, die allemaal met dat gebied te maken hebben. Als het over coaching gaat kan iemand daar bijvoorbeeld de woorden (begeleiden, leren, vragen stellen, luisteren, oefenen, etc.) aan verbinden. Zo ontstaat een bepaalde samenhang van begrippen die met elkaar 'verknoot' zijn. Het zijn knopen in de betekenis van verbindingen van begrippen. De eerst losstaande begrippen met elkaar verbonden, aan elkaar vastknoot. Soms kan 'ontknopen' (analyseren) iets zichtbaar maken wat anders wellicht onopgemerkt zou blijven. Gezamenlijk vormen deze 'begrippenknopen' een representatie van de eigen manier van kijken. Het eigen raster, wat ook verbonden is met bepaalde manieren van handelen.

Kelly heeft in de jaren vijftig in zijn 'personal construct theory' begrippenknopen zoveel mogelijk in uitersten vormgegeven. De twee contrasterende polen zijn dan aan elkaar verknoot. We spreken dan van een 'bi-polaire' begrippenknoop (in de woorden van Kelly: een construct). Bijvoorbeeld als het om coachen gaat: (doel, weg). Ervaringen op het gebied van coaching kunnen dan op een bepaalde schaal tussen deze twee uiterste geplaatst worden. Dan ontstaat een Repertory Grid (kortweg 'grid') - een overzicht van persoonlijk gehanteerde begrippenknopen op het gebied van bijvoorbeeld de eigen stijl van begeleiden. Die kan weer in een figuur worden weergegeven.

Constructen - begrippenknopen - zijn hulpmiddelen om te verhelderen hoe mensen op een eigen manier naar een bepaald deel van de wereld kijken. Wat voor een iemand centrale centrale begrippen zijn en hoe die met elkaar samenhangen. De methode maakt het mogelijk om zonder inhoudelijke beïnvloeding van de kant van de coach iemands manier van kijken in beeld te brengen. Van zo'n grid kan een afbeelding gemaakt worden. In een afbeelding van hoe een van ons naar coaching kijkt staan de aspecten doelgericht (1), methode (2) en begeleiden (3) centraal. Idealiter precies afgestemd op het aspect van het leren (4) en resulterend in zelfstandig functioneren (5). En praktisch begrensd door klantkarakteristieken (5) en de specifieke organisatiecontext (7):



Weet hebben van de invloed van je eigen raster wil zeggen: beseffen dat er keuzes in het spel zijn waar je je aandacht op richt. Vanuit dit besef is een gesprek zinvol over verschillende aanpakken, en over mogelijke uitbreiding of aanscherping van het raster van de coach. Daarbij is ook gebruik te maken van ervaringen van anderen. Door bijvoorbeeld naar praktijkverhalen te luisteren, casuïstiek uit te wisselen, of theorie te lezen. En daar dan zelf weer ervaring mee op te doen door met nieuwe inzichten te experimenteren (bijvoorbeeld in intervisie of door het volgen van een opleiding), aan den lijve te ervaren wat voor uitwerkingen keuzes van anderen zoal kunnen hebben. Daar 'feeling' voor krijgen, zodat je kunt inschatten hoe bruikbaar ze voor je zijn, en ze eventueel in je praktijk productief kunt maken. Informatie van anderen kan tot kennis van een individuele professional worden, als deze ook onderdeel gaat uitmaken van zijn eigen raster.

Kiezen veronderstelt ruimte om te kiezen. Hoe dichterbij de keuze raakt aan de existentie, dat wil zeggen hoe dichterbij keuzes raken aan de manier waarop je jezelf in je bestaan uitdrukt, hoe minder alternatieven er zijn. Keuze wordt naar de mate dat ze existentiëler zijn minder een keuze uit alternatieven en meer een keuze als expressievorm.

Keuzes hangen samen met waardensystemen. Hoe dichterbij de waarden die bij keuzes aan de orde zijn bij die van de eigen existentiële waarden komen hoe minder sprake is van vrij kiezen. Hoe minder direct de consequenties van keuzes zijn voor de wijze waarop de professional gekozen heeft om in het leven te staan hoe groter de keuzeruimte. Mogelijk is hier het verschil tussen professionele dilemma's en morele dilemma's aan de orde.

Bij professionele dilemma's veronderstellen wij meer keuzevrijheid en meer mogelijkheden voor een contextafhankelijke invulling. Morele dilemma's betreffen ook direct de eigen existentiële levensexpressie. Dan is er vanuit de drang om de eigen authenticiteit niet op het spel te zetten meer noodzaak om je keuzeruimte te beperken tot de reeds 'gekozen' existentiële richting. Meer als vorm van 'zo druk ik mij in deze situatie uit'. Zo doe ik dat, en morgen ook en overmorgen ook.

8. Netelige vraagstukken

We vatten het voorgaande samen in wat het voor het kiezen *in coaching* betekent:

- je hebt in coaching een heleboel te kiezen
- je hebt te maken met maar liefst zeven aspecten van coaching die voortdurend een rol spelen
- je kunt een bepaald aspect niet echt verwaarlozen
- je kunt ze niet allemaal evenveel aan bod laten komen
- je hebt ook nog te maken met de invloed van drie anderen partijen bij coaching
- je maakt je keuzes in direct contact met je klant, die ook eigen keuzes maakt
- je hebt meestal niet te maken met een duidelijk probleem en een duidelijke oplossing
- je hebt dus ook niet te maken met het vinden van 'de' juiste keuze
- je hebt steeds maar beschikking over beperkte informatie
- je eigen ervaring is ook maar beperkt
- je hebt ook maar een beperkte houvast vanuit de praktijktheorie
- je hebt niet veel tijd om tot een keuze te komen
- je kunt niet 'niet kiezen' (handelen is kiezen)
- je moet snel kiezen (kiezen in coaching is kiezen onder druk)
- je hebt ook zo je eigen waarden en principes die een rol spelen bij je keuze
- je eigen overwegingen bij keuzes zijn niet zomaar toegankelijk voor je bewustzijn
- je keuzes hebben consequenties voor de voortgang van je begeleiding
- je kunt die consequenties maar ten dele overzien
- je dient je keuzes vanuit de professie gezien achteraf ook nog te kunnen verantwoorden

De rijkdom aan keuzes is soms ook lastig: zei er nog iemand dat coachen gemakkelijk is? We noemen de keuzes waar een coach in de praktijk voor komt te staan daarom een 'netelig vraagstuk', als een vorm van een dilemma (van Dale). Door de beslisvraagstukken van een coach op te vatten als een dilemma-vraagstuk kunnen wij ons laten inspireren door wat er over dilemma's bekend is.

Niet alle keuzes zijn dilemma's. Soms kun je meer mogelijkheden tegelijkertijd realiseren. Soms niet. Dan blokkeert de realisatie van de ene mogelijkheid de mogelijkheid van de ander. Dat noemen wij dan een dilemma. Dilemma's horen bij het leven. Je actualiseert in je handelen iets en daarmee brengt je iets op de voorgrond en op de achtergrond. Hoe je dat doet is de keuze die je maakt. Zonder iets op de voorgrond is er geen achtergrond en andersom. Kijken naar keuzes en gevolgen daarvan is nog iets anders dan keuzes te beoordelen als goed of fout. Het normatieve is een ander domein.

Dilemma's ontstaan doordat mensen aan meerdere waarden tegelijkertijd hechten en die waarden elkaar deels overlappen, maar deels ook met elkaar conflicteren. Hierdoor is het onvermijdelijk dat er soms morele kosten worden gemaakt: bepaalde waarden kunnen maar deels behartigd worden. Die kosten ontstaan doordat aan legitieme argumenten geen of onvoldoende gehoor kan worden gegeven, omdat andere argumenten zwaarder wegen. Dit betekent dat steeds alle redelijke belangen in het besluitvormingsproces moeten worden meegenomen en tegen elkaar afgewogen. Bij een dilemma blijven er ook na zorgvuldige afweging morele kosten: de tegenargumenten blijven overeind staan. Bijvoorbeeld: in coaching komt een gewaardeerde medewerker erachter dat hij de organisatie wil verlaten, voor de opdrachtgever die juist in hem wilde investeren om hem te behouden is dat een hard gelag. Of: de opdrachtgever wil van zijn medewerker af maar huurt een coach in om hem 'nog een laatste kans te geven', en de medewerker doet zijn best om toch nog aan de eisen van de organisatie te voldoen, terwijl de kans dat het lukt zo goed als nul is.

Om over dilemma-achtige vraagstukken scherpzinnig te kunnen nadenken, moeten zij wel eerst als zodanig herkend en benoemd kunnen worden. Herkenning en benoemen van morele elementen (welke waarden in het geding zijn) is altijd het resultaat van een interpretatie van een concrete situatie. Waarnemen en betekenis geven ('rasteren') wordt gestuurd door opvattingen en overtuigingen als een bril waardoor iemand kijkt. Opvattingen en overtuigingen bepalen hoe een situatie geïnterpreteerd 'moet' worden, welke handelingsalternatieven er zijn en wat daarin passend of niet passend is. Dat bepaalt wat als probleem wordt aangemerkt en geeft richting aan het zoeken naar oplossingen.

Hoe kun je als coach zoveel mogelijk recht doen aan de waarden van verschillende betrokkenen, waaraan, hoe spijtig ook, in de afweging minder gewicht wordt toegekend? Steeds is het uitzoekwerk om helder in beeld te krijgen welke waarden er beleden worden ('beleden theorie'), hoe ze in een bepaalde situatie werkelijk spelen ('feitelijk gehanteerde theorie'), en of (en hoe) ze mogelijk conflicteren met andere waarden (Argyris & Schön). Dat is niet alleen een objectieve kosten-baten analyse. Hier zijn mogelijk ook existentiële keuzes in het geding: van dilemma's gaat een emotioneel appèl uit om iets te doen of te laten.

Dilemmasituaties leveren soms een patstelling op: niet meer weten wat te doen. Dan kan een stappenplan om deze patstelling te overbruggen mogelijk helpen.

Toolbox: Stappenplan bij kiezen in dilemma's

Hieronder volgen een aantal vragen om systematisch te kunnen reflecteren op een keuzedilemma. Antwoorden op deze vragen verhelderen wat er allemaal meespeelt in een keuze waarover je twijfelt, of waar je intuïtief mee instemt.

1. *Wat is de situatie, wat de context en wat daarin is de hoofdvraag (het keuzeprobleem)? Heeft het te maken met opvattingen over wat belangrijk is en wat niet (meer of minder)? Over wat kan en niet kan? Behoorlijk is en onbehoorlijk? Is het dus ook een 'moreel probleem' in de zin van waarden die in het geding zijn en meer of minder behartigd worden? Over welk principe of welke principes gaat het dan?*
2. *Wie zijn de belanghebbenden? Wie hebben belang bij de oplossing van het probleem? Wie kunnen er op rekenen dat bij de beslissing ook hun belangen en rechten worden betrokken? Met wie houd ik rekening? Wat zijn die belangen?*
3. *Wie zijn waarvoor verantwoordelijk (dat wil zeggen: voor eigen keuzes en de gevolgen daarvan)? Wie is uiteindelijk aansprakelijk (eindverantwoordelijk voor de uitkomst)? Wie moet of wie moeten hier een beslissing nemen? Wie moeten er geïnformeerd worden?*
4. *Welke informatie heb ik nodig? Weet ik genoeg om een beslissing te kunnen nemen? Hoe kan ik eventueel aanvullende informatie krijgen? Wat te doen als die aanvullende informatie niet verkrijgbaar is en er toch beslist moet worden? In hoeverre speelt tijdsdruk mee?*
5. *Welke argumenten kunnen worden aangevoerd (voor en tegen)? Welke argumenten zijn er die - ook voor anderen - overtuigend zijn? Geef ik aandacht aan argumenten die tegen mijn standpunt kunnen worden ingebracht? In hoeverre?*
6. *Wat is met betrekking tot mijn hoofdvraag, nu de argumenten voor en tegen zijn uitgewisseld en de belangen van de eerder genoemde partijen zijn gewogen, mijn conclusie?*
7. *Doe ik het ook? Sta ik achter mijn conclusie? Kan ik mijzelf in de spiegel blijven aankijken als ik het doe? Ga ik het ook werkelijk doen? Realiseer ik mij de gevolgen en kan ik met de conclusie inclusief de gevolgen leven? Wil ik er ook mee naar buiten, kan ik het aan als mijn conclusie in de krant komt? Zou ik in een soortgelijk geval weer zo beslissen?*

Niet alle keuzes zijn dilemma's. Soms is er eenduidig een passende oplossingsmogelijkheid. Daarnaast zijn er soms nog veel denkbare andere mogelijkheden die elk hun eigen gevolgen hebben.

Bij het maken van een keuze verwijzen mensen soms naar feiten om hun handelen te rechtvaardigen (de coach uit het praktijkvoorbeeld kan zeggen: 'de manager vroeg me om een suggestie, dus daarom kwam ik met die tip'). Maar de brug tussen feiten en conclusie is steeds een verborgen argument ('de klant is koning', of: een keer advies geven is niet zo erg'). Verborgen argumenten worden expliciet als een aantal malen op feiten wordt doorgevraagd met 'nou en, wat dan nog?' Dan komen opvattingen en principes boven tafel die onderdeel uitmaken van het raster. Rasteren heeft als risico dat er relevante feiten en argumenten over het hoofd gezien worden. Expliciteren maakt het voor een buitenstaander mogelijk een bepaalde handelwijze te beoordelen. Versterken van morele verbeeldingskracht (het onderzoeken van meer alternatieven dan die paar die onze eerste gevoelens, associaties en impulsen domineren) helpt dat zorgvuldiger oordeelsvorming plaats kan vinden. Fantasierijk projecteren van mogelijke consequenties van alternatieven kan ondersteunend zijn om zorgvuldiger te kunnen afwegen. Afwegen niet alleen vanuit passendheid bij eigen uitgangspunten als individuele professional, maar ook met het oog op mogelijke consequenties van keuzes voor de verschillende betrokkenen: de coach zelf, de klant, de opdrachtgever (organisatie) en de professionele gemeenschap. En dat is "onze" waarde, zoals wel duidelijk zal zijn.

Als je als coach de waarde van verantwoordelijkheid hoog in het vaandel hebt staan, hoe doe je dat dan?

9. Verantwoording van keuzes

Coaching speelt zich af in een situatie die niet duidelijk gedefinieerd is, waarschijnlijk ook niet duidelijk is te definiëren. Daar bovenop is elke situatie ook nog uniek. De combinatie van meerduidigheid én uniciteit kan onzekerheid oproepen. Eigen aan professioneel werk is juist dat niet vooraf is te zeggen wat er gedaan moet worden. Dat hangt er altijd maar weer vanaf. Vooral van de concrete situatie, maar ook van de vraag of een bepaalde aanpak wel past bij de coach in kwestie. De concrete werkelijkheid is altijd weerbarstiger, complexer of rijker dan 'how to do'-oplossingen suggereren. Het is aan de coach om in elke concrete situatie zelf om afgewogen beslissingen te nemen. En de coach staat onder druk iets te doen - of te laten. Er wordt iets van hem verwacht. Bedenken we bovendien dat de uitwerking van het eigen handelen deels onvoorspelbaar is, doordat er ook anderen dan alleen hijzelf aan deelnemen, dan krijgt coaching iets van de kunst van het verantwoord risico's nemen, van verantwoord gokken. Hoe verantwoord is het risico dat de coach neemt?

Van een professional mag volgens ons verwacht worden dat hij in een situatie adequaat kan handelen, dat hij in staat is om zorgvuldige keuzes te maken. Dat impliceert dat de professional het eigen optreden kan expliciteren, en dus ook dat hij kan reflecteren op wat hij in een concrete situatie gedaan heeft. Reflecteren impliceert tijd en moeite nemen om ervaringen te doorgronden en ervan te leren. De informatie die je achteraf hebt, als je het resultaat van je beslissing meer in beeld krijgt, heb je nog niet op het moment dat je de beslissing moet nemen. Achteraf en in alle rust is altijd wel iets beters te vinden. In dit soort afwegingen onderzoekt de professional het eigen handelen, gaat na wat hij in de concrete situatie heeft gedaan, waar hij aandacht aan gaf, belang aan hechtte, en wat hij heeft laten liggen. Hij bedenkt eventueel alternatieven en zet - de mogelijke uitwerkingen van - die alternatieven af tegen wat hij feitelijk gedaan heeft. Dit alles vanuit de vraag: 'hoe doe ik mijn werk? En vind ik dat goed, of goed genoeg?'

Door te reflecteren kan de professional leren van zijn ervaringen. Het vergroot zijn bekwaamheid om te kiezen in nieuwe en complexe situaties waar hij nog geen ervaring in heeft. Intuïtie - als een soort innerlijk kompas waarop gevaren kan worden - is gerelateerd aan ervaring, en beperkt zich daardoor mogelijk in reikwijdte. Het is minder van toepassing in domeinen waar nog niet veel ervaring in is opgedaan. En met veel ervaring is ook voorzichtigheid geboden - vooral in een turbulent veranderende wereld. Allemaal redenen voor het kritisch zelfonderzoek door vraagtekens te zetten bij vanzelfsprekendheden en ruimte te creëren voor twijfel. Reflectie op wat je gedaan hebt heeft ook betrekking op de kwaliteit van je keuzes; en dat verwijst naar een bepaalde norm. Het maakt de vraag mogelijk 'kijk ik nog scherp genoeg?'. Als professional hoef je dat niet allemaal in je eentje uit te zoeken. Onze opvatting is dat van een professional ook verwacht mag worden dat hij niet alleen afgaat op datgene wat hij 'op zijn eigen water' aanvoelt dat hem te doen staat, maar dat hij naast eigen ervaring ook gebruik maakt van collega professionals om zijn 'knowing in action' te verrijken. Intuïtie - als de basis waar de professional mee werkt - vraagt een voortdurende alertheid om in de specifieke context "vloeiend" te blijven. Kiezen in coaching blijft toch een vorm van 'gehannes', waaraan nooit valt te ontkomen. De uitdaging is dan om dat gehannes zoveel mogelijk beïnvloed te krijgen door wat er in de professie al ontwikkeld is aan kennis en kunde. Te komen tot een geschoolde intuïtie. Dat vraagt ook om een proces van reflectie en oefening en doorgaand leren bij de coach zelf: doorgroeibekwaamheid.

Reflectie op eigen handelen zien we niet alleen als van belang voor de ontwikkeling van de eigen kwaliteit als professional om *zorgvuldige* keuzes te maken. Door keuzes te expliciteren wordt het ook mogelijk om rekenschap af te leggen aan betrokkenen: zijn gemaakte keuzes ook te *verantwoorden*. Verantwoording is antwoord geven op vragen over hoe je tot een bepaalde keuze komt en wat je ermee beoogde. Dit impliceert het - in innerlijke of ook expliciete externe dialoog - toelaten van collegiaal beraad. Een openstaan voor andere

mogelijkheden en argumenten, de bereidheid om andere opvattingen serieus te nemen, en eventueel te erkennen dat de eigen opstelling minder sterk was. We verwachten van professionals dat die daartoe bereid zijn. Dit geldt des te sterker naarmate niet het naleven van regels, maar de kracht van argumenten doorslaggevend is. Soms is dit gesprek lastig omdat het kan botsen met eigen belangen. Door eigen ervaringen te delen met en voor te leggen aan de professionele gemeenschap kan de professionaliteit van coaching ook verder ontwikkelen. Terugkoppeling kan voorkomen dat fouten eindeloos herhaald worden. Door resultaten van reflectie op eigen handelen voor te leggen lever je ook een bijdrage aan methodiek-ontwikkeling. Ook dat is een taak die - volgens ons - bij professionaliteit hoort: een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van het vak waarin men opereert.

Een professional is naar onze opvatting in staat om van ervaringen van anderen te profiteren, streeft er ook naar om dat te doen, en hanteert het voor zichzelf ook als een norm om dat te doen.

10. Opzet van dit boek

We willen in dit boek een bijdrage leveren aan de praktijktheorie van coaching. We streven niet naar het formuleren van eenduidige adviezen over wat wel en wat niet te doen in coaching. Volgens ons zitten professionals daar ook niet op te wachten. We beogen in dit boek aan de hand van een aantal kernvragen die in de praktijk van coaching spelen spanningsvelden in kaart te brengen, waardoor keuze-mogelijkheden beter in beeld kunnen komen, en wellicht ook zorgvuldiger afwegingen mogelijk zijn. We gaan daarbij enigszins associatief te werk: als er voor de coach een bepaalde optie mogelijk lijkt, kan ook iets dat ermee samenhangt - of juist het tegenovergestelde - van belang zijn. Wat zou het opleveren als je een alternatief mee laat wegen? En wat zou het risico kunnen zijn als je dat weglaat? We stellen in dit boek dus veel vragen, meer vragen dan dat we antwoorden geven. Met die vragen beogen we het reflecteren van een coach op eigen handelen te stimuleren. Wat ons voor ogen staat is dat de lezer steeds betere antwoorden kan formuleren op vragen als: 'als je dit kiest, houd er dan rekening mee dat er dát zou kunnen gebeuren, en past dat wel bij de intentie waarmee je kiest?' En omgekeerd vanuit de intentie redenerend: 'als je intentie is om dit en dat voor elkaar te brengen, wat moet je dan vooral voor ogen houden?'

Daartoe verhelderen we de spanningsvelden ook met behulp van een aantal theoretische noties, die voor ons bruikbaar zijn als houvast bij het maken van onze eigen keuzes. Soms beschrijven we ook 'tools' die wellicht ook bruikbaar zijn voor anderen. Inhoudelijke- en toolboxen laten we op verschillende plaatsen in de tekst opduiken. We hopen daarmee een soort leidraad te bieden voor het maken van genuanceerde keuzes. Zo willen we bijdragen aan zorgvuldig handelen in de nog weinig eenduidige praktijk van coaching.

De zeven aspecten uit onze omschrijving van coaching vormen volgens ons de kern van coaching, en daarmee de kern van dit boek. Die aspecten leveren een aantal centrale spanningsvelden op in de praktijk van coaching. We omschrijven de spanningsvelden hieronder in het kort, met tussen haakjes het centrale aspect waar het spanningsveld naar verwijst. Die aspecten zullen we in de desbetreffende hoofdstukken verder uitwerken.

- H 2: de spanning tussen individu en organisatie (organisatie-context)
- H 3: de spanning tussen een smalle en een brede focus op de klant (individuen en teams)
- H 4: de spanning tussen doel en proces (doelgericht)
- H 5: de spanning tussen voorgeschreven en zelfstandig functioneren (zelfstandig functioneren)
- H 6: de spanning tussen leren en presteren (leren)

- H 7: de spanning tussen begeleiden en leiden (begeleiden)
- H 8: de spanning tussen zakelijke dienstverlening en persoonlijke ontmoeting (methode)

In een slothoofdstuk (H9) brengen we de verschillende spanningsvelden in onderlinge samenhang bijeen middels de beschrijving van een concrete coachingsmethode.

Elk hoofdstuk heeft een vergelijkbare structuur. Na een korte inleiding op het betreffende spanningsveld geven we eerst vanuit het perspectief van het spanningsveld commentaar op het praktijkvoorbeeld van de coach in gesprek met de manager, dat als een rode draad door het hele boek loopt. Vervolgens verkennen we het spanningsveld wat verder met behulp van een aantal theoretische noties. Daarna onderzoeken we de risico's die een coach loopt als hij teveel oog heeft voor de ene of voor de andere pool. Dan formuleren we wat het volgens ons vraagt van de coach om dit spanningsveld te kunnen hanteren (en geven we enkele tools weer die daarbij voor ons een houvast opleveren). We ronden elk hoofdstuk af met een korte verwijzing naar andere aspecten die samenhangen met het spanningsveld dat in het hoofdstuk aan bod komt.

Wij hebben een opzet gekozen die begint bij de omgeving van de coach. Per hoofdstuk verkleinen we het blikveld steeds meer, tot we uiteindelijk aankomen bij wat er in de coachingssituatie zelf, in de intimiteit van het gesprek gebeurt. We beginnen dus 'buiten' en gaan steeds meer naar 'binnen'. Zo'n keuze heeft iets arbitrairs. Omdat alle aspecten met elkaar samenhangen, is het net zo goed mogelijk om bij elk willekeurig hoofdstuk te beginnen. Of zelfs bij het laatste hoofdstuk, waar we een methode voor het handelen van de coach presenteren.

Voor een aantal van de aangegeven spanningsvelden is er geleidelijk een soort beroepsnorm ontstaan, als een zekere voorkeur hoe met het spanningsveld om te gaan. Bij andere terreinen zien we die beroepsnorm nog niet. Coaches zullen op basis van eigen voorkeuren hun positie bepalen. Het gaat daarbij om keuzes in de spanning tussen individu en organisatie (hoofdstuk 2) en tussen individu en team (hoofdstuk 3). Die keuzes hebben wel consequenties voor het handelen van de coach, maar er is niet op voorhand te bepalen welke keuze beter zal zijn dan de ander.

Bij de overige spanningsvelden (hoofdstuk 4 t/m 8) hebben we zelf in de loop van de tijd wel een bepaalde voorkeur ontwikkeld. We vinden dan dat een keuze voor een bepaalde aanpak te prefereren valt boven een andere.

Door dit soort keuzes expliciet te maken en te onderbouwen proberen we een bijdrage te leveren aan de verdere professionalisering van coaching. Wij hopen zo een beeld te schetsen van de professionele uitdagingen in coaching. Praktijktheorie kan voorkomen dat iedere coach alles maar weer zelf gaat uitvinden. We gaan daarover graag verder in gesprek.

Box: zeven spanningsvelden in coaching

Individu _____ *Organisatie*

Smalle focus op de klant _____ *Brede focus op de klant*

Doel _____ *Proces*

Voorgeschreven functioneren _____ *Zelfstandig functioneren*

Leren _____ *Presteren*

Begeleiden _____ *Leiden*

Zakelijke dienstverlening _____ *Persoonlijke ontmoeting*