

Fer van den Boomen
Marcel Hoonhout
Rinus Merkies

Uit de gereedschapskist van de coach

OF-OF: EXPLOREREN OF

Wim is trainer bij een commercieel trainingsbureau. In zijn POP-gesprek is naar voren gekomen dat hij bij acquisitie te lang 'in de verkennende fase blijft steken'. Dat gaat soms ten koste van zijn slagvaardigheid. Wim heeft een coachingstraject aangeboden gekregen om dit aspect te ontwikkelen.

Aanleiding

Wim legt in het volgende gesprek een dergelijke situatie voor: "Ik heb voor volgende week een afspraak gemaakt met een potentiële opdrachtgever (Hannah), die een training wil rond de Solution Focus benadering. Hannah is zo enthousiast over 'oplossingsgericht werken', dat ze die benadering integraal binnen de hele organisatie wil invoeren. We hebben afgesproken dat we volgende week zowel de vorm als de inhoud van die training gaan onderzoeken. Maar nu heb ik toevallig gehoord dat Hannah met haar laatste maand bij dat bedrijf bezig is; ze gaat elders aan de slag. Bij het overleg zijn nog twee andere stafleden aanwezig, die wellicht ook bij de verdere uitwerking ná de training zullen worden betrokken. Zij kunnen misschien voor de nodige continuïteit zorgen, maar hebben geen beslisbevoegdheid. Ik vraag me nu af of ik er niet beter aan doe die afspraak af te zeggen en te wachten tot Hannah's opvolger benoemd is. Dan kan ik namelijk met diegene zaken doen. Ik heb er geen zin in om me in te spannen om een traject te ontwerpen, als de opvolger iets heel anders wil. Dat vind ik zonde van mijn tijd. Vandaar mijn vraag: 'Wat moet ik doen: laat ik die afspraak wél of niet doorgaan?'" Coach: "Wim, je casus sluit mooi aan bij je coachvraag: je worstelt met een beslis-

probleem." En hij denkt erbij: en je hebt je beslisvraagstuk gegoten in een óf-óf formulering. Het is óf het ene óf het andere. Dat is een constructie die wel aangeduid wordt met een dilemma of een 'vangformulering'. Het is wit of zwart, vlees of vis, ja of nee. Andere mogelijkheden blijven daarmee buiten beeld.

Houvast

Beslissen - al dan niet in dilemma-vorm - is niet eenvoudig voor mensen. In de coachingspraktijk zijn er voor een coach allerlei methodes voorhanden bij dilemma's van klanten. Die zijn te rangschikken volgens twee verschillende benaderingen: exploreren en herkaderen. We zullen ze hier allebei kort bespreken.

Exploreren: meegaan met de keuze uit twee mogelijkheden en die onderzoeken

Zoals de coach hier bij Wim aansluit, is een mooi voorbeeld van een congruente wijze van exploreren. Het kan ook op een wat meer provocerende wijze. Bemerkt de coach een lichte voorkeur voor de ene keuze, dan kan hij juist de andere benadrukken (uitvergroting van een confronterende benadering). Merkt hij dat de klant dreigt te switchen naar die andere voorkeur, dan benadrukt hij vrolijk de ene weer. De coach kan er ook voor kiezen om de

VAN HAMER TOT HOUVAST



HERKADEREN?



aandacht niet zozeer op overwegingen te richten, maar meer aan te sluiten bij de beleving. Hoort hij een 'hapering' in een rationele opsomming van voor- en nadelen van de respectievelijke keuzes, dan kan hij ook een andersoortige manier van verkennen van de opties aanbieden. Bijvoorbeeld door de klant uit te nodigen op twee verschillende stoelen - beide keuzemogelijkheden voorstellend - te gaan zitten: 'welke stoel voelt beter?' (lijfelijk) of door hem voor elke beslissing een metafoor te laten maken en via die weg de betekenis van de opties na te gaan (associatief).

Herkaderen: de óf-óf keuze op zichzelf ter discussie stellen

De coach wil juist niet meegaan met het keuzedilemma van de klant, maar in plaats daarvan het bewustzijn stimuleren over de vorm waarin de klant het vraagstuk aan zichzelf voorlegt. Hij richt de aandacht op het feit dat de klant zich beperkt tot een afweging tussen slechts twee mogelijkheden. Immers, in de sociale werkelijkheid komt het niet vaak voor dat er slechts twee keuzes zijn; het is veel waarschijnlijker dat er méér zijn. Wellicht beperkt de klant zich niet bewust tot slechts twee opties, maar hij kan zichzelf daarmee wel vastzetten. Met deze herkaderaanpak confronteert de coach de klant met de manier waarop hij het vraagstuk betekenis geeft, vanuit de intentie om het bewustzijn van de klant te richten op andere mogelijkheden. Soms is het al voldoende om dit besef van 'er zijn meer keuzes' te stimuleren door een andere keuze te suggereren: "Heb je ook wel eens gedacht aan...?" (impliciet). Risico is wel dat daar een suggestie van uitgaat:

'doe maar wat ik hier opper'. De coach kan ook expliciet vragen: "Ik hoor je twee mogelijkheden overwegen. Heb je ook nog aan andere mogelijkheden gedacht?" Dit nodigt de klant meer uit om voor zichzelf te onderzoeken of hij nog andere opties ziet.

Toepassing

Wim twijfelt er al een paar dagen over of hij die afspraak nu wel of niet laat doorgaan

Coach: "En, Wim, wat wil je vandaag van mij?"

Wim: "Nou, zoals je in het kennismakingsgesprek al zei, wil ik mijn keuzemoeilijkheid samen met jou onderzoeken."

Coach: "Je ziet blijkbaar twee mogelijkheden. Zullen we eerst de voor- en nadelen ervan op een rijtje zetten?" (*de coach denkt: dat sluit aan bij de klant die op deze inhoud is gericht*) "Als eerste optie noem je afbellen... (*daarmee geeft de coach op indirecte wijze aan deze mogelijkheid te zien als één van meerdere mogelijkheden*), als 'optie twee' had je door laten gaan... En zie je wellicht nog meer mogelijkheden?"

Deze vraag brengt bij Wim een zichtbare reactie teweeg: hij gaat meer rechtop zitten en zijn stem klinkt anders als hij zegt: "O, maar ik kan mijn moeilijkheid natuurlijk ook gewoon aan Hannah voorleggen. Dan kan zij ook meedenken over wat een verstandige beslissing is! Ik zal haar zo meteen opbellen. Dat ik dat niet eerder zag..."

Coach: "En wat heeft jou nou geholpen om een uitweg uit je vraagstuk te vinden?"

Risico's

Wat te doen als coach? Moet je nu

meegaan met exploreren? Of het keuzevraagstuk herkaderen? Zo lijkt de vraag wederom een óf-óf formulering!

Als we de vraag exploreren zal meespelen wat je als taak ziet voor jezelf als coach. Zie je het als taak om de klant tot een beslissing te bewegen: wat ga je nu concreet doen? Dan staat het resultaat of de prestatie voorop om in deze situatie tot een oplossing te komen.

Of richt je de aandacht op het gegeven dat de klant blijkbaar niet voldoende in staat lijkt éigen hulpbronnen te gebruiken om tot een besluit te komen: wat doet de klant hierin met zichzelf? Dan gaat het meer om het leren om jezelf niet vast te zetten in een 'vangvraag'.

Als we de opgave van de coach hierin herkaderen, komen ook andere opties in zicht: is dit een vraagstuk dat de coach zelf op moet zien te lossen, of kan de klant daar ook in meesturen? Kun je als coach wellicht ook de vraag stellen: "Wat wordt voorgrond: blijven we bij de twee mogelijkheden (en welke heeft dan een voorkeur) of richten we ons op het vastzitten in deze twee mogelijkheden. Wat past nu het best?"

Coachen blijft kiezen tussen vele mogelijkheden.

Meer lezen?

Lateral thinking. A textbook of creativity. Edward De Bono. Penguin Books, 1990. ISBN 978 01 401 3779 8

Omgaan met dilemma's. Werken met polariteiten in begeleidingstrajecten. Rob Hogewoning en Maria Noordman. Nelissen, 2006. ISBN 978 90 244 1765 0