

# Coachen aan de hand van dilemma's

## HET DENKEN IN DILEMMA'S

Mensen zitten soms vast in een oud patroon en zouden dat graag loslaten zodat er plaats kan worden gemaakt voor iets nieuws. Dat is echter gemakkelijker gezegd dan gedaan, zeker als dit patroon als een dilemma wordt beleefd. Het woord dilemma komt uit het Grieks en de letterlijke vertaling is: *dubbele oplossing, gevangen tussen twee keuzes. Een lemma is een trefwoord of een onbewezen stelling of propositie. We voelen iets als een dilemma als we het beleven als een tegenstelling tussen twee waarden die zich niet zomaar laat oplossen. Het kiezen voor de ene waarde leidt in onze beleving namelijk automatisch tot het verwaarlozen van de andere waarde<sup>1</sup>. In dit artikel worden de begrippen *dilemma* en *polariteit* door elkaar gebruikt. Maar dilemma drukt beter het gevoel uit wat we erbij hebben dan het woord polariteit, wat een meer rationele omschrijving is. Mensen kunnen dilemma's verschillend ervaren:*

- in de vorm van een *grenssituatie* waar ze tegenaan lopen en vervolgens ook weer van weglopen (ik zou dat moeten doen, maar dat kan toch niet),
- in de vorm van een *impasse* (ik weet niet wat ik moet doen, want als ik het ene doe word ik afgestraft door het andere)
- als een *zich herhalend keuzeprocess* (ik ga in de tijd gezien van het ene op het andere heen staan en pendel als het ware tussen de ene en de andere waarde).

Het lijkt erop alsof we tegengestelde waarden die we niet met elkaar kunnen verenigen, gaan splitsen om ze voor onszelf hanteerbaar te maken. Dilemma's creëren in ons denken veel spanning. Spanning die, als we een constructieve manier zouden weten, veel energie en inspiratie zou opleveren.

## DERDE WEG

Door iets als dilemma te beleven, brengen we onszelf in een stagnatie. Het gaat om vraagstukken waarvoor op zich geen gemakkelijke oplossing is te bedenken. We zitten als het ware op de grens van ons 'weten' en 'niet weten', op de grens van iets nieuws en dat kan heel kwetsbaar en beangstigend aanvoelen. Hoewel we het liefst zo snel mogelijk uit die spanning zouden willen komen, helpt een snelle oplossing ons niet verder. Als dilemma's ons zo gevangen houden, waarom creëren we ze dan voor onszelf? Dat kan enkele functies hebben:

- De stagnatie levert allereerst tijdswinst op. We weten niet hoe te handelen en we kunnen dus de eerste stap niet zetten omdat we niet weten waarvoor we moeten kiezen. Maar die tijdswinst is maar betrekkelijk, want na een tijdje gaat de pijn van het stagneren toch overheersen.
- Het levert ons vooral ook uitstel van het nemen van verantwoordelijkheid op. Gevangen zitten in een dilemma van het slachtoffer zijn, overweldigd door de situatie. Een slachtoffer is geen dader, en is dus niet verantwoordelijk voor zijn situatie.

Coachen aan de hand van dilemma's heeft als doel de tegengestelde waarden wél bij elkaar te brengen. Door 'in de spanning' te gaan staan en deze te accepteren, ben je al dicht bij een oplossing. De oplossing zelf ligt vaak in het op kleine schaal zoeken van een soort 'derde weg' in het eigen handelen. Daarmee laveer je bewust tussen beide polen heen en weer, zonder te kiezen voor de een of de ander, zodat je dus aan beide aandacht besteedt. Daarvoor moet je wel het oude patroon van jezelf gevangen zetten loslaten en veel meer pro-actief met de situatie omgaan. Feit is dat het accepteren van een dilemma en er vervolgens mee omgaan veel energie genereert, die tot dan toe juist verborgen

bleef. De negatieve spanning van het in een dilemma gevangen zitten wordt dan een positieve spanning van het op een creatieve manier vorm gaan geven aan de eigen toekomst. Verlamme spanning wordt zo ontketende inspiratie.

### **EEN VOORBEELD UIT DE PRAKTIJK.**

*“Zit er toekomst in mijn functie als manager?” Deze vraag stelt een manager zich die leiding geeft aan enkele honderden mensen en van beroep arts is. Hij heeft de eerste tien jaar als arts en keuringsarts gewerkt en vervolgens daar in de afgelopen tien jaren steeds meer managementtaken bij gekregen. Nu is hij voltijd manager in een door fusie ontstane organisatie. Tot een half jaar geleden gaf hij als meewerkend voorman leiding aan een kleinere organisatie van 60 mensen, die is opgegaan in de fusie.*

*De manager zegt zich niet lekker te voelen, niet te voldoen aan zijn eigen maatstaven en zich machteloos te voelen. Hij vraagt zich af of hij de baan wel aan kan. Hij wil weer grip krijgen op zijn werk en denkt dat bijscholing op bedrijfskundige gebieden hierbij zal helpen. Maar hij zoekt eerst een coach om hem te helpen zijn machteloze gevoel kwijt te raken.*

*In het eerste gesprek wordt duidelijk dat de manager niet weet wat hij wil, behalve de huidige situatie zo snel mogelijk achter zich te laten. Hij formuleert zijn vraagstuk, zijn dilemma, op dat moment als ‘doorgaan of stoppen’. Hij kan zich goed voorstellen dat hij iets heel anders gaat doen met z’n leven, bijvoorbeeld les geven in het onderwijs of vogelreizen organiseren.*

*De coach geeft hem terug dat weg gaan misschien wel een oplossing is, maar waarvoor precies? Mogelijk dat er te leren valt van de situatie waarin hij zich nu bevindt en dat hij daardoor meer bewust en dus betere keuzes kan maken.*

*De manager zegt nooit eerder ergens echt voor te hebben gekozen, in zijn werk of in zijn privé-situatie. En als iets uiteindelijk niet is wat hij wil, kan hij altijd weer weg. Maar hij kan lang vasthouden en volhouden voordat het zover is. Op dit moment gaat dat ten koste van zijn gezondheid. Als ik hem vraag of hij tegen een burn-out aanzit wordt hij eerst boos (hij is tenslotte de arts), maar beaamt later dat het wel waar is.*

*In de gesprekken die volgen, onderzoeken we zijn gevoel van machteloosheid en waar de spanning voor hem vandaan komt. Hij constateert dat hij in het werk gauw (te) betrokken is en zichzelf onderweg kwijtraakt. Meestal resulteert dit in een alles of niets situatie, waarbij hij na een tijd weg wil om iets heel anders te gaan doen. Onderliggend aan zijn dilemma ‘doorgaan of stoppen’ ligt nog een ander dilemma ‘betrokkenheid versus distantie of autonomie’. Hij heeft het vak van arts gekozen omdat hij heel graag met mensen werkt en zich daarin betrokken voelt. Hij ziet het dilemma terug in hoe hij met mensen omgaat. Hij doet naar anderen (betrokkenheid tonen) wat hij wil dat hem ‘gedaan’ wordt (dat men betrokken is bij hem), maar sluit zich hier vervolgens voor af.*

*In de loop van het coachingstraject (totaal vijf gesprekken) meldt hij zich bij zijn werkgever ziek voor een periode van een week en vraagt tegelijkertijd overplaatsing aan naar een tijdelijke baan als operationeel keuringsarts op een andere locatie. Het duurt nog een aantal maanden voor hij in staat is in levende lijve als manager afscheid te nemen van zijn oud-medewerkers.*

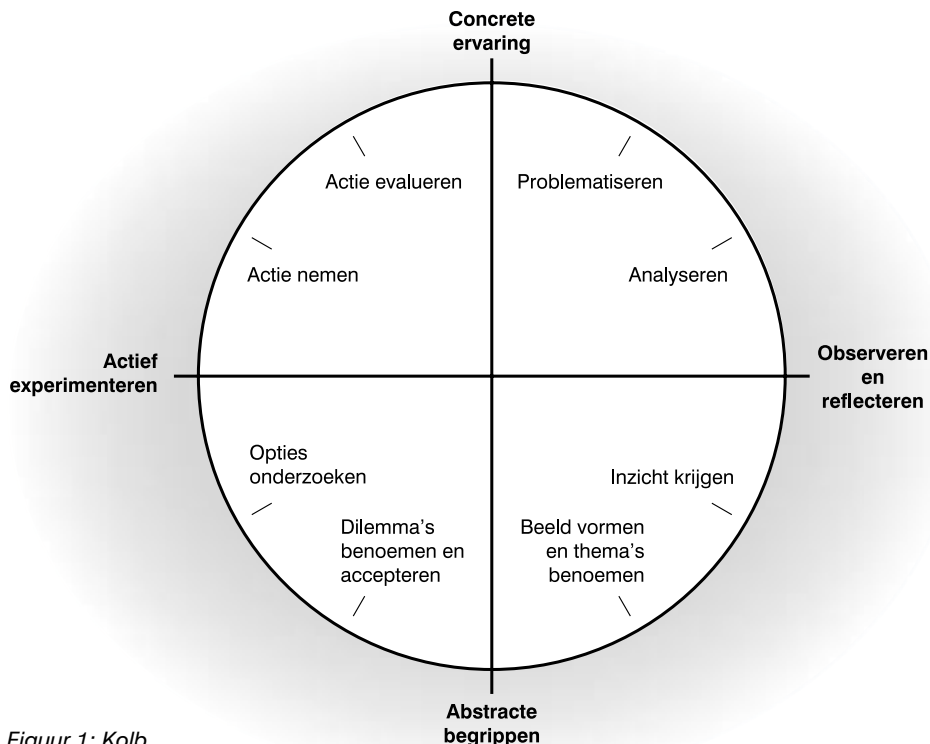
Vervolgens vindt hij een nieuwe baan als keuringsarts in een veel kleinere organisatie, met kans op doorgroei in managementtaken. De leervraag die hij meeneemt is of hij het dilemma wat hij creëert, kan accepteren om vervolgens te kunnen onderzoeken hoe hij betrokken kan zijn bij zijn werk mét behoud van zijn eigenheid.

## DE START VAN HET COACHINGSTRAJECT

De coaching begint altijd met een vraag die iemand heeft, bijvoorbeeld: “Ik wil graag antwoord op de vraag wat ik nu zelf wil in plaats van me steeds weer te laten vragen voor een nieuwe functie”. De coach zal dan eerst vragen wat de coachee met het antwoord op die vraag wil bereiken. “Wat wordt anders als je het antwoord hebt en waarom?” Hiermee ontstaat spanning tussen de huidige situatie en waar men uit zou willen komen. Zo wordt er als het ware een “elastiekje” gespannen tussen nu en straks. Dit helpt om de richting van de coaching te bepalen en ook om in beweging te komen. De eerste vragen gaan dus om de context van de coaching: “Waarom is dit nu voor jou een probleem, en: wat wil je ermee?”

Kolb<sup>2</sup> beschrijft aan de hand van een cirkel (zie figuur 1) op welke manieren mensen iets nieuws tot zich nemen en dus leren. Idealiter zouden we alle stappen achter elkaar moeten zetten om goed te kunnen leren van onze ervaringen. De vier stappen zijn:

1. van concrete ervaring opdoen
  2. via het observeren van en reflecteren op die ervaring
  3. naar het abstraheren en conceptualiseren van de beelden
  4. naar het actief experimenteren met de conclusies
- naar 1. het opnieuw ervaring gaan opdoen in de praktijk. En zo doorlopen we de cirkel steeds opnieuw...



Figuur 1: Kolb

Het is interessant te zien dat de cirkel is opgebouwd uit twee polariteiten, namelijk verticaal de polariteit *abstract* versus *concreet* en horizontaal de polariteit *actief* versus *beschouwend*. Kolb onderkent dat veel mensen een preferente leerstijl hebben, bijvoorbeeld vooral doen of juist denken. Hij gaat ervan uit dat voor het leren van ervaring juist de afwisseling van belang is tussen denken en doen en tussen abstract en concreet en we deze afwisseling bewust in ons leerritme zouden moeten inbouwen door als het ware steeds de hele cirkel te doorlopen.<sup>3</sup>

Juist wanneer mensen zich in een dilemma gevangen voelen, is het langs lopen van de cirkel met de coachee zeer nuttig. We komen dan als vanzelf bij de dilemma's terecht die er spelen. Ik zal hier de vragen bij elk van de vier stappen in de cirkel preciseren.

### **Concrete ervaring opdoen**

De coach verzoekt de vraag voor de coaching te illustreren aan de hand van een voorbeeld uit de dagelijkse praktijk: welke situatie heeft met zijn vraag te maken en is voor hem ingewikkeld, belemmerend of misschien wel onbegrijpelijk? Dit moet zo concreet mogelijk worden beschreven. De praktijksituatie vormt dus de context van het leren. Uiteraard komen dan ook gevoelens mee die met die ervaring te maken hebben.

### **Observeren van en reflecteren op die ervaring**

De coach en de coachee proberen de achterliggende beelden helder te krijgen. Welke thema's spelen hier een rol? Wat zijn de associaties, zijn vermoedens? De coach is hier terughoudend want de coachee moet zelf zijn beelden onderzoeken. Wanneer zich daarin duidelijke inconsistenties voordoen, zal de coach wel reageren door de betrokkene hiermee te confronteren. Op weg naar de derde stap linksonder in de cirkel komen we dan bij lastige puzzels terecht die soms de vorm aannemen van een dilemma.

### **Abstraheren en conceptualiseren van de beelden**

De coachee moet een mogelijk dilemma zelf verwoorden, zodat het aansluit op zijn persoonlijke beleving. Is hij bereid en in staat het dilemma onder ogen te zien en te accepteren?

### **Actief experimenteren met de conclusies**

Tijdens deze stap kan de coach een meer directieve rol hebben, meer adviserend zijn. Deze stap leidt dit tot een keuze voor een concrete actie op korte termijn; hoe preciezer door de coachee geformuleerd, hoe meer kans er is dat hij de actie ook onderneemt.

En daarmee hebben we de cirkel eenmaal doorlopen. We kunnen dan opnieuw richting de onderkant van de cirkel. Op het moment van acceptatie van het dilemma is de coachee in staat zijn leervraag te herformuleren, namelijk hoe hij tegelijkertijd vorm kan gaan geven aan de ene en de andere waarde in zijn dilemma.

Hierna wordt ingegaan op stap 3, het onderkennen en verwoorden van het dilemma.

## ONDERZOEKEN VAN DILEMMA'S

Bij dilemma's gaat het om het kiezen tussen twee waarden. Als je uit een dilemma wilt komen, moet je eerst die twee waarden benoemen. Het gaat immers om de persoonlijke beleving die je uitdrukt in jouw woorden. Wat voor de één een dilemma is, is dat voor een ander helemaal niet. Wat kan helpen is beide waarden nader te onderzoeken. Daar zijn tenminste drie manieren voor.

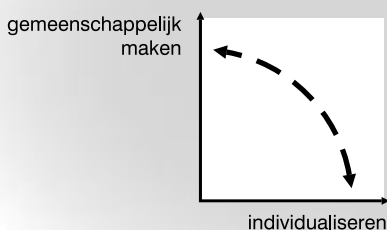
### 1. Tegengestelde waarden aan elkaar relateren

De eerste manier is afkomstig van Hampden-Turner.<sup>4</sup> De tegengestelde waarden die we vaak in zelfstandige naamwoorden uitdrukken (bijv. collectief belang versus individualisme) worden omgezet in werkwoorden (bijv. gemeenschappelijk maken versus individualiseren), **stap 1** in het schema. In de casus van het begin zou de coach dus het eerste dilemma (betrokkenheid versus distantie) samen met de coachee kunnen gaan omzetten in werkwoorden als 'interesse hebben voor een ander' en 'zelfstandig blijven denken en handelen'. Daarmee wordt de tegenstelling minder abstract en wordt het mogelijk om beide waarden tegelijkertijd in het hoofd te houden. Daarna worden de dilemma's in een assenstelsel gezet in plaats van een lineaire lijn, **stap 2** in het schema. In het voorbeeld van de casus kan de coachee dan zien dat er nog allerlei tussen posities zijn tussen de twee assen van erin storten en helemaal distantiëren. Daardoor wordt het makkelijker om de relatie tussen beide waarden te leggen, dwz te onderzoeken hoe een positie eruit ziet die veel van het ene heeft en een beetje van het andere, of een positie die allebei in zich verenigt. Daardoor wordt ook **stap 3** mogelijk: aan de beide waarden in de tijd gezien bewust aandacht gegeven, eerst de één en dan de ander, volgtijdelijk. Op die manier ontstaat een lerende en creërende omgangsvorm met het denken in dilemma's.

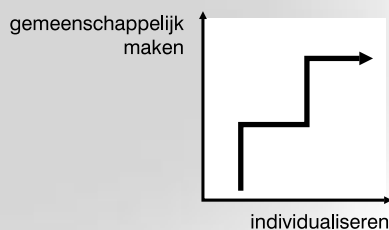
#### Stap 1, van zelfstandig naamwoorden naar werkwoorden

Van: collectief belang                      ←                      → individualisme  
Naar: gemeenschappelijk maken                      ←                      → individualiseren

#### Stap 2, van lineair naar x- en y-as



#### Stap 3, de factor tijd toevoegen

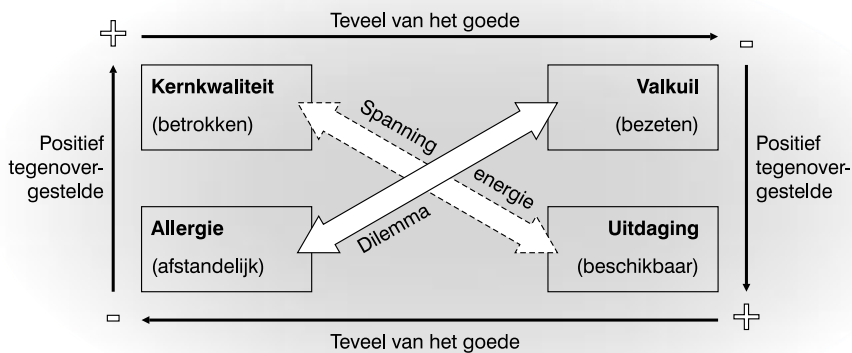


Figuur 2: de stappen van Hampden-Turner

## 2. Het kernkwadrant

De tweede manier is gebruik te maken van het Kernkwadrant van Ofman.<sup>5</sup> In een kernkwadrant wordt het verband zichtbaar tussen iemands kernkwaliteit, zijn valkuil, zijn uitdaging en zijn allergie. Deze blijken alle vier onlosmakelijk met elkaar verbonden te zijn. Ze zijn het logisch gevolg van elkaar en vormen tesamen een kwadrant. Door dit kernkwadrant kan elk mens op een snelle en eenvoudige manier zicht krijgen op zijn 'eigen-aardigheden'. Dit inzicht kan helpen om mogelijke fricties vroegtijdig te leren onderkennen. Een mens die zijn kernkwaliteiten kan uitdrukken in zijn werk, zal lekker in zijn vel zitten en met minder energie meer presteren. Maar bij elke 'licht-zijde' hoort een schaduw-zijde.

Iedereen heeft meerdere kernkwaliteiten. Bij elke kernkwaliteit hoort een valkuil, namelijk als je de kernkwaliteit teveel gebruikt (zie figuur 3). De coachee in de casus zou bijvoorbeeld kunnen zeggen dat zijn kernkwaliteit "betrokkenheid" is, maar zijn valkuil (=teveel van het goede) is dan "bezeten". De positieve omkering van de valkuil is iemands uitdaging. In de casus zou dat de omkering van bezeten zijn, hier bijvoorbeeld "beschikbaar". Daar staat allergie weer haaks op, het is een kwaliteit waar je je aan ergert omdat hij weer teveel van je uitdaging is. Hier zou dat "afstandelijk" kunnen zijn.



Figuur 3: Kernkwadrant

Door middel van het kernkwadrant kunnen beide kanten beter belicht worden. De logica van het kwadrant is voor velen een opluchting, omdat men gaat inzien dat iemands valkuil het gevolg is van zijn kracht en dat men van mensen waar men allergisch voor is veel kan leren.

Vertaald naar dilemma's kunnen we zeggen dat de lijn van rechtsboven (valkuil) naar links beneden (allergie) vaak beleefd wordt als een dilemma, terwijl de lijn van linksboven (kernkwaliteit) naar rechtsonder (uitdaging) niet meer als een dilemma ervaren wordt, maar als een energieke spanning.

## 3. Voice Dialogue of Voice Drama

Volgens de methode Voice Dialogue of Voice Drama<sup>6</sup> kunnen we in gesprek komen met de verschillende stemmen of persoonlijkheden in onszelf. De stemmen zijn vaak polair, waarbij de ene stem goed ontwikkeld is en waar we veel mee doen, soms zelfs ons beroep van hebben gemaakt, en aan de andere kant de stem die we 'verstoten' hebben

in onszelf. Vaak is dat deel niet tot ontwikkeling gekomen omdat in onze jeugd dit gedrag niet gewaardeerd werd en de tegenpool ervan wel. Welke delen dat zijn kan in elk gezin en per gezinslid anders liggen. We ontwikkelen meestal dat gedrag waar we ook voor beloond zijn. Door ons hier bewust van te worden komen we los van de manier waarop we het altijd automatisch doen en kunnen we, soms heel voorzichtig, ook eens wat anders proberen.

Als we in ons leven één kant ten koste van de andere kant benutten, dan kost dit ons veel energie, maar we krijgen daarvoor wel vertrouwde en veiligheid terug. Op den duur kan dat echter het omgekeerde effect teweegbrengen van wat we willen. Als we bijvoorbeeld nooit nee zeggen, kunnen we alle gedane toezeggingen op den duur niet meer waarmaken en gaan mensen ons onbetrouwbaar vinden. En dat terwijl we juist zo graag aardig en betrouwbaar gevonden wilden worden<sup>7</sup>.

Soms verdwijnt een deel van ons naar het onderbewuste. In ontmoetingen met anderen kunnen we ons dat weer bewust worden. Komen we zo'n 'verstoten' deel van onszelf in de ander tegen, dan geeft ons dat een oncomfortabel gevoel. We hebben een hevige reactie op een ander die te maken heeft met een deel van onszelf dat eigenlijk wordt aangesproken. Doordat dat deel van onszelf als het ware verstoten is, zijn we geneigd de ander te veroordelen. Dat kan in negatieve vorm, in de vorm van een allergie (zie ook kernkwadrant), maar kan ook in positieve vorm, in de vorm van grote bewondering of een hevige verliefdheid. Het kan dus erg helpen om dit als signalen te zien van onze minder sterke kanten die we wat meer zouden kunnen ontwikkelen.

Energie krijgen we vooral als we in staat zijn iets met beide uitersten te doen in ons leven in plaats van alleen maar aan een kant te zitten. Juist tussen de tegengestelde kanten in ons stroomt de energie, het lijkt dan alsof het ene uiterste de min-pool en het andere uiterste de plus-pool is. Energie is daar waar we onze aandacht op richten, dus door ook aandacht te geven aan onze mindere kanten gaat de energie daar meer naar toe stromen. Een bewuster omgaan met de polariteiten in ons genereert energie en geeft een empowered gevoel. In Voice Dialogue wordt met de sterk ontwikkelde kant gewerkt, bijvoorbeeld de kant van de 'controle'; als dit deel van de coachee het experiment van iets nieuws proberen 'goed vindt' en het vertrouwt, bijvoorbeeld meer openstaan voor anderen, dan ontstaat een meer permanente verruiming van iemands mogelijkheden.

Bij deze vorm van coaching gaat het er niet om iemand iets af te leren, maar juist te laten ervaren dat hun goed ontwikkelde delen er mogen zijn, van belang zijn, maar misschien wat extreem aanwezig zijn. Door het andere deel ook wat ruimte geven, ontstaat er meer evenwicht en meer energie. Dit is anders dan in bijvoorbeeld een gedragstraining waarin mensen gevraagd worden oud gedrag te vergeten en vooral nieuw gedrag uit te proberen door als het ware in het diepe te springen.

## **DE ROL VAN COACH**

De bedoeling van coachingsgesprekken aan de hand van dilemma's is niet adviezen of oplossingen 'op een presenteerblaadje aan te reiken'. Het gaat om een vorm van 'zelfsturend leren'. Een manier van leren die niet zozeer leidt tot het opdoen van nieuwe vaardigheden, maar leidt tot het geven van nieuwe betekenissen aan eerdere ervaringen

en inzichten. Zo herformuleert betrokkene de eigen problemen, heft daarmee blokkades op en kan dan de eigen weg weer uitstippelen en de consequenties van de eigen keuzes aanvaarden. En zo versterkt hij of zij de eigen onafhankelijkheid en het zelfvertrouwen.

Zelfsturend leren is niets iets wat iemand per definitie individueel moet doen. Juist in interactie met anderen wordt het eigen leerproces meer effectief. Hardop de eigen gedachten formuleren en daar een reactie op krijgen, bijvoorbeeld van de coach, is vaak erg behulpzaam.

Het gaat in deze vorm van coaching om een gelijkwaardige relatie tussen coach en coachee. Dat veronderstelt dat de coach ook diverse kanten van zichzelf onder ogen kan zien.

Het coachen aan de hand van dilemma's biedt een waardevolle mogelijkheid om coachees te helpen de door hen zelf gecreëerde impasse te doorbreken en hun energie te hervinden.

## **VAN DILEMMA NAAR INSPIRATIE**

In dit artikel is aangegeven hoe een coach een concrete werkvraag zo kan bewerken dat een achterliggend dilemma wordt opgespoord. Dat dilemma werkt eigenlijk als een zwart gat dat alle energie van betrokkene opslokt. Het bewerken van een dilemma knabbelt aan die stagnerende werking, zodat energie weer kan gaan stromen. Maar de echte ontlasting zit natuurlijk in het feit dat een coachee wordt geholpen zijn zelfgekozen stagnatiepatroon los te laten en aangemoedigd weer de volle verantwoordelijkheid voor zijn keuzeprocess te gaan nemen. Naarmate een coachee zich daar weer meer veilig in voelt, komt zijn inspiratie weer terug en kan hij zijn energie weer inzetten voor alle dingen, die hem beroeren.

<sup>1</sup> Iemand voelt zich bijvoorbeeld sterk afhankelijk van de goedkeuring van anderen, maar wil tegelijkertijd leren 'nee' te zeggen. Door nee te zeggen zou men wel eens geen goedkeuring meer van anderen kunnen krijgen. Door echter steeds bij anderen in de smaak te willen vallen, komt het er nooit van "nee" te zeggen en voor jezelf op te komen. Zie ook: *Dilemma's te lijf*. E.H. Halbertsma (red), 2000, van Gorcum, Assen.

<sup>2</sup> Kolb, D.A., *Experiential Learning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984. Zie ook: *Leer Wijzer*, Hoofdstuk 1. Denken over leren, L. Halbertsma, de Baak Management Centrum VNO-NCW, 2001.

<sup>3</sup> Ratering, D. en Hafkamp, K., *Zelfsturend Leren*, Academic Service, 2000

<sup>4</sup> Hampden-Turner, Ch.T., *Charting the Corporate Mind*, Free Press, 1990

<sup>5</sup> Ofman, Daniel, D., *Bezieling en Kwaliteit in Organisaties*. Cothen, Servire, 1994

<sup>6</sup> Stamboliev, R., *The Energetics of Voice Dialogue*, LifeRhythm, Mendocino CA, 1992

<sup>7</sup> Halbertsma, L. en Stamboliev, R., *Polariteiten in personal coaching*, Opleiding & Ontwikkeling nr.10, 2002