

# 8 Coachen met Creative Problem Solving (CPS)

Creatieve denk-  
technieken inzetten

## INLEIDING

In Coachen met Creative Problem Solving (CPS) zet je creatieve denktechnieken in om het oplossend vermogen van de coachee te vergroten. Door creatief te denken vindt hij een nieuwe aanpak voor problemen. Hij krijgt een ruimer perspectief op zijn situatie en vindt meer - vaak onverwachte - mogelijkheden voor gedrag. Coachees staan zichzelf toe zaken eens heel anders te benaderen. CPS is een verfrissende methode, die hun nieuwe energie geeft.

Creatief denken heeft veel te maken met het doorbreken van vaste (denk)patronen. Deze worden dan ook snel en op een inspirerende manier duidelijk. Ook beperkende overtuigingen komen via creatieve technieken helder naar voren. Als een patroon of zelf opgelegde beperking eenmaal zichtbaar is, is de stap naar loslaten makkelijker te zetten.

Als coach kun je dit model breed inzetten. Je kunt het gebruiken voor algemene, explorerende coachingsvragen ('ik wil mijn carrière anders gaan inrichten en daar heldere keuzes in maken'), maar ook voor specifieke of oplossingsgerichte vragen ('ik wil mezelf sterker profileren binnen de afdeling'). Elke coachee kan met de creatieve denktechnieken in het model werken; de oplossingsruimte wordt altijd vergroot.

De context wordt, zoals bij elk coachingsmodel, gevormd door de relatie tussen jou en je coachee. Daarnaast is een aantal principes van creatief denken van belang. We focussen op de twee belangrijkste principes: 1) het denken splitsen in twee opeenvolgende fasen (divergeren < en convergeren >) en 2) het scheppen van een creatief klimaat. Omdat wij niet gewend zijn creatief te denken, is het nodig om voordat je met de daadwerkelijke vraag begint, ruimte te scheppen voor anders denken en onbevooroordeeld te kijken naar wat zich voordoet. De coachee vindt niet alleen antwoorden op de coachingsvraag, maar krijgt met dit model een nieuwe denkwijze aangereikt, die hij de rest van zijn leven kan gebruiken.

### BASISCONCEPT EN ONTSTAANSGESCHIEDENIS

In 1953 lanceerde reclameman Alex Osborn met zijn boek *Applied Imagination* het Creative Problem Solving Process. Hiermee introduceerde hij het idee dat creativiteit geen aangeboren talent is, maar een methode die iedereen kan leren. In 1955 ontmoette hij de pedagoog Sidney Parnes, die zich bezighield met persoonlijke groei. Samen ontwikkelden zij het Osborn-Parnesmodel voor Creative Problem Solving (CPS).

Na het overlijden van Osborn heeft Parnes zich aan de verdere verfijning van het model gewijd. Hij ziet CPS als een methode die positieve verandering tot stand brengt in de ruime betekenis van het woord, zowel persoonlijk als maatschappelijk gezien. Zo is CPS onder andere gebruikt in de onderhandelingen tijdens de overgang van apartheid naar democratie in Zuid-Afrika. Parnes spreekt van een *creative stance*, een creatieve staat van zijn, die je kunt ontwikkelen door de principes van CPS dagelijks in de praktijk te brengen, zodat je steeds positiever, opener en constructiever reageert.

Coachen met Creative Problem Solving (CPS) bestaat uit zes etappes (zie afbeelding 8.1):

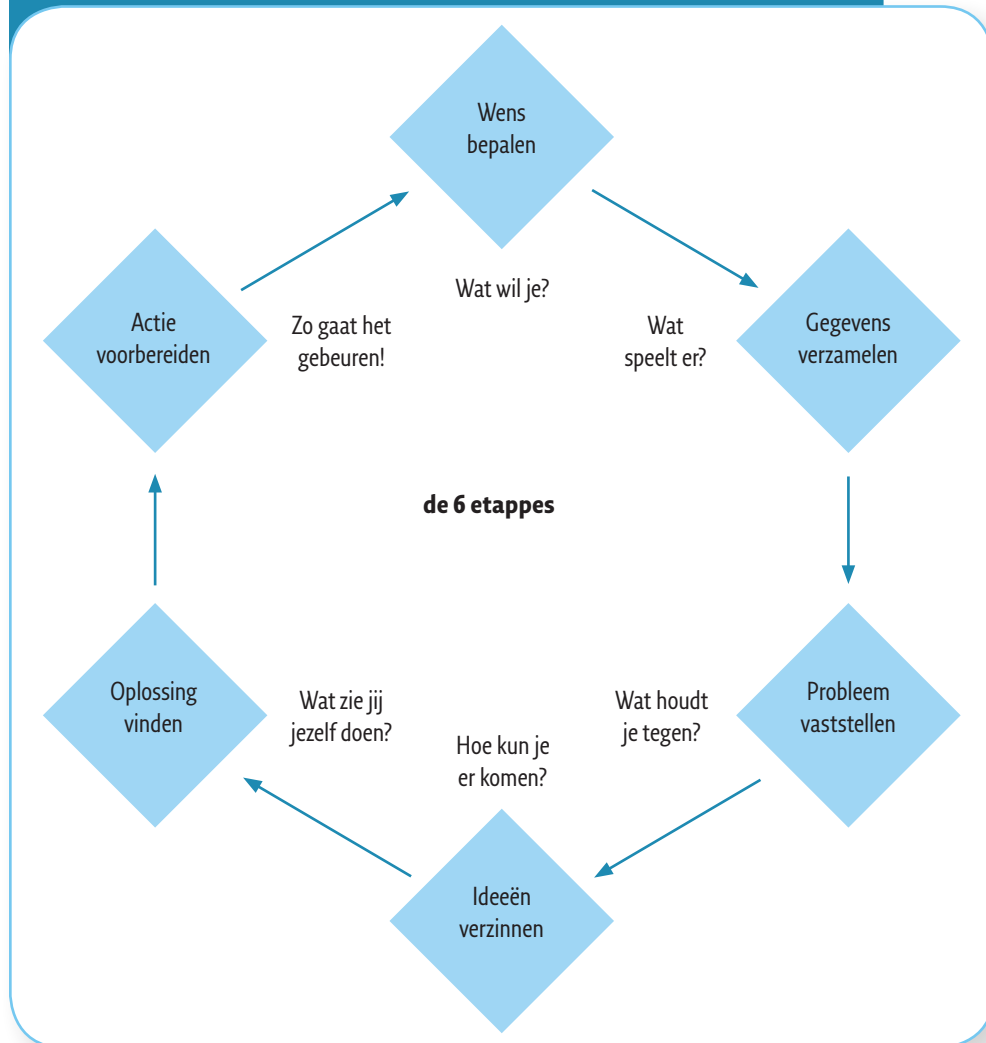
1. *Wens bepalen*: wat wil je?
2. *Gegevens verzamelen*: wat speelt er?
3. *Probleem vaststellen*: wat houdt je tegen?
4. *Ideeën verzinnen*: hoe kun je er komen?
5. *Oplossing vinden*: wat zie jij jezelf doen?
6. *Actie voorbereiden*: zo gaat het gebeuren!

CPS wordt gedoceerd en wetenschappelijk onderzocht aan het International Center for Studies in Creativity, Buffalo State, State University of New York. Recent onderzoek betreft de zes verschillende *creative thinking skills* of cognitieve competenties, die in de zes etappes nodig zijn (Mance e.a.). Een andere onderzoeksrichting is die van de relatie tussen creativiteit en intuïtie.

### HET MODEL IN DE PRAKTIJK

De essentie van dit model is dat in elk van de zes etappes divergerend (<) en convergerend (>) denken wordt toegepast, ook wel *wyberen* (<>) genoemd. Divergeren < houdt in: een lange lijst maken zonder te oordelen; convergeren >: een keuze maken uit de lange

Afbeelding 8.1 De zes etappes van Creative Problem Solving (© Professional Strategies)



lijst op basis van een criterium. De uitkomst van de convergentie is het begin van de divergentie van de volgende etappe. De verruimende opbrengst van creatief denken is hiermee in alle fasen van het probleemoplossen verzekerd.

Interessant is het verschil tussen de wens (etappe 1) en het probleem (etappe 3). De wens is het grotere, overkoepelende doel dat de coachee wil bereiken: 'Ik wil graag ...' Door de coachee in etappe 2 gegevens te laten verzamelen over zichzelf en over alles wat voor dit doel van belang is, verhelder je de coachingsvraag. In etappe 3 zoeken jullie samen uit wat nu precies de kernvraag is. Etappe 3 is afgerond als de coachee een zin heeft die begint met: 'Hoe zou ik ... kunnen ...?' Die zin wordt bewust heel voorzichtig geformuleerd, om het verzinnen van zo veel mogelijk ideeën – ook wilde – in etappe 4 te stimuleren: niets hoeft nog, niets is nog besloten, alles mag.

De uitkomst van etappe 4 wordt gevormd door drie tot vijf ideeën die intrigeren, inspireren en energie geven. Een idee is echter nog geen oplossing. In etappe 5 toetst je coachee de gekozen ideeën aan de belangrijkste voorwaarden voor succes. Voor het idee dat hier als beste uitspringt stelt hij in etappe 6 een actieplan op, waarin ook hulpbronnen en oplossingen voor eventuele hindernissen worden meegenomen.

De coachingsvraag waarmee de coachee bij je komt kan ruimer of specifiekere zijn. Dit bepaalt de start in het model. Bij een ruime vraag starten jullie bij etappe 1 (wens bepalen) en doorlopen jullie alle etappes tot en met het maken van het actieplan. Bij een specifiekere vraag steek je in bij de etappe die daarbij hoort. Bij een specifieke vraag, bijvoorbeeld naar verheldering ('Ik wil weten hoe ik mijn talenten het best tot hun recht kan laten komen') is de wens duidelijk. In dit geval starten jullie in etappe 2 en vervolgen het model vanaf daar.

Je kunt er ook voor kiezen het model achterwege te laten en de principes van creatief denken in je eigen coachingsaanpak toe te passen op het moment dat de coachee vastzit of meer oplossend vermogen kan gebruiken.

### Opdracht

Schep eerst een creatief klimaat voor jezelf. Pak pen en papier en ga ontspannen zitten. Doe met je ogen dicht een paar buikademhalingen. In een ontspannen staat krijgen we namelijk veel meer ideeën. Neem een houding aan van 'ja, en ...', dat wil zeggen dat je openstaat voor alle informatie die tijdens de oefening naar voren komt.

Doorloop nu het model door in elke etappe te divergeren < en te convergeren >. Je keuze is de start voor het divergeren in de volgende etappe.

#### 1. *Wat wil ik?*

- Maak een lange lijst met wensen en doelen die je voor jezelf hebt op het gebied van werk en privé (minimaal 20). Je 'ja, en'-houding betekent: er is geen enkele beperking, je mag alles wensen wat je maar wilt.
- Kies uit deze lijst de wens die jou het meest inspireert en die je zelf kunt beïnvloeden. Formuleer je wens in een zin die begint met: 'Ik wil graag ...' (We nemen hier als voorbeeld: een betere coach worden.)

#### 2. *Wat speelt er?*

- Maak een lange lijst van talenten en verbeterpunten in je huidige coachingsstijl.
- Kies de drie tot vijf belangrijkste ontwikkelpunten. (Bijvoorbeeld: meer zwijgen, observeren, meer teruggeven.)

#### 3. *Wat houdt me tegen?*

- Formuleer je ontwikkelpunten als een vraag die begint met: 'Hoe zou ik ... kunnen ...?' Maak een lange lijst met vraagstellingen door werkwoorden of personen te verwisselen. (Bijvoorbeeld: hoe zou mijn coachee meer kunnen zwijgen, hoe zou mijn coachee meer kunnen observeren?)
- Kies de vraagstelling die de kern echt raakt, die jou echt een betere coach zal maken. Je mag daarvoor ook meerdere vragen met elkaar combineren. Formuleer je kernvraag in een zin die begint met: 'Hoe zou ik ... kunnen ...?'

4. *Hoe kan ik er komen?*

- Maak een lange lijst met ideeën en probeer ook wilde invallen te honoreren zonder ze goed of af te keuren. (Bijvoorbeeld: een intervisiegroep starten, mijn coachee vragen mij hierop te coachen, mijn kinderen vragen mij hierop te coachen, een dag lang zwijgen en kijken wat er gebeurt.)
- Versterk en kies de drie meest intrigerende ideeën.

5. *Wat zie ik mezelf doen?*

- Maak een lijst met randvoorwaarden: waaraan moet het idee voldoen om ook echt een oplossing te zijn? (Bijvoorbeeld: professioneel zijn, binnen mijn praktijk uitvoerbaar, innovatief.)
- Kies je belangrijkste criteria, score de drie ideeën op deze criteria en kies het idee dat er als beste uitspringt.

6. *Zo gaat het gebeuren!*

- Inventariseer de acties die je moet ondernemen om dit idee uit te voeren en de hulpbronnen (mensen, tijd, geld) die je hierbij kunt inzetten. Inventariseer hindernissen of mogelijke tegenvallers en verzin hier oplossingen voor.
- Kies de belangrijkste acties, hulpbronnen en oplossingen en zet ze in een actieplan met mijlpalen in de tijd.

Maak tot slot voor jezelf een notitie: wanneer heb je je doel bereikt en hoe weet je dat je het bereikt hebt?

## CASESTUDY

Yvonne (46) is een gewaardeerd marketingmanager bij een groot bedrijf. De laatste maanden heeft Yvonne last van haar maag en slaapt ze slecht. Ze weet al een tijdje dat ze eigenlijk iets anders moet gaan doen, maar heeft geen duidelijk beeld van de toekomst, waardoor ze niet in beweging komt. Ze bezoekt een CPS-coach om zo mogelijk tot creatieve oplossingen te komen.

Omdat dit een explorerende coachingsvraag is, beginnen Yvonne en de coach bij etappe 1 van het model. Na divergeren en convergeren formuleert Yvonne haar wens als 'Ik wil graag weer vervulling vinden in mijn werk.'

Tijdens etappe 2 kiest Yvonne uit de lange lijst van feiten, gevoelens en opinies en haar situatie, de negen belangrijkste gegevens over zichzelf, waaronder:

- Haar 'Breinstijl@Work<sup>1</sup>-conceptualiser': Yvonne blijkt een abstracte denker te zijn die innovatief is en ook goed met cijfers kan werken. Ze heeft visie en komt met veel ideeën, kan visies vertalen naar feiten en omgekeerd. Ze vraagt naar het *als* van nieuwe mogelijkheden en ook naar het *wat* van de feiten.
- Yvonne heeft behoefte aan diepgang.
- Ze heeft behoefte aan variatie.
- Ze is idealistisch; ze wil graag iets goeds doen.
- Ze wil graag uitleggen, iets begrijpelijk maken.

<sup>1</sup>BreinStijl@Work is een instrument dat de denk-actiestijlen van mensen meet. Via deze online betaalde test (zie [www.profs.nl](http://www.profs.nl)) bepaalt de coachee in etappe 2 of hij vooral gericht is op feiten, ideeën, mensen of het nemen van actie. De mix van deze voorkeur vormt zijn BreinStijl.

In etappe 3 gaat Yvonne op zoek naar het kernvraagstuk. Ze zet de belangrijkste gegevens uit etappe 2 om in vragen, om in te kunnen zoomen op het echte probleem (of kans) dat haar dichterbij haar wens zal brengen. Een van de creatieve technieken die ze hierbij gebruikt, is de woorden steeds in een andere volgorde zetten en van daaruit weer op nieuwe ideeën komen. Zo ontstaat een lijst met vraagstellingen, die beginnen met: 'Hoe zou ik ... (kunnen) ...?'

1. Hoe zou ik idealen beter grijpbaar kunnen maken?
2. Hoe zou ik complexe feiten kunnen omzetten naar diepgaande scenario's?
3. Hoe zou ik managers kunnen inspireren met onderbouwde modellen? Enzovoort.

Gezien haar denkstijl zijn haar vraagstellingen van een hoog abstractieniveau. Na convergentie stelt Yvonne haar kernvraagstuk vast als: 'Hoe kan ik diepgaande antwoorden vinden voor mensen?'

Met behulp van een breed scala aan creatieve technieken verzint Yvonne in etappe 4 meer dan negentig ideeën. Ze selecteert en clustert de meest interessante en intrigerende. Dit levert het volgende op:

*Thema 1:* Gezinnen weer op de rit krijgen. Door plannen en overzichten met ze te maken, structuur aan te brengen.

*Thema 2:* Mensen weer in hun eigen (natuur)kracht zetten. Door de natuur in te gaan: wandelen, tuinieren, zeilen.

*Thema 3:* Toekomst bepalen voor organisaties. Ideeën:

- a. Eigen methode ontwikkelen om de mensenwereld naar beleid te brengen.
- b. Managers laten begrijpen hoe mensen echt in elkaar zitten.
- c. Managers een kompas geven voor de toekomst.

In etappe 5 onderwerpt Yvonne de drie gekozen thema's aan randvoorwaarden die een idee tot een succes maken. Ze maakt een lange lijst met eisen waaraan het idee moet voldoen. Ze kiest de belangrijkste voorwaarden, zoals voldoende inkomen genereren, maar ook bij voorkeur werken in deeltijd. Alles komt samen in dit besluit: 'Wat ik mijzelf zie doen is het oprichten van een strategisch adviesbureau dat mens en markt fundamenteel bij elkaar brengt.'

In etappe 6 ontwerpt Yvonne een actieplan waarin ook hulpbronnen en oplossingen voor mogelijke hinderpalen of tegenvallers zijn opgenomen.

## VOOR- EN NADELEN VAN HET MODEL

Coachen met Creative Problem Solving kan goed worden ingezet voor:

1. explorerende vragen;
2. oplossingsgerichte vragen;
3. het doorbreken van vaste denkpatronen of beperkende overtuigingen;
4. het scheppen van meer (denk)ruimte en (zelf)acceptatie;
5. het opnieuw vinden van inspiratie en energie om te veranderen (of door te gaan).

De methode kan op papier wat omzichtig lijken, maar werkt in de praktijk snel en vloeiend. Coachees vinden de creatieve technieken doorgaans erg leuk. Ze ontdekken snel nieuwe perspectieven en dat werkt stimulerend. Een ander voordeel van het model is de reikwijdte. Het hele probleemveld wordt op een gemakkelijke manier systematisch verkend. De technieken zijn gevarieerd genoeg om mensen met verschillende leerstijlen aan te spreken. Coachees zien opeens mogelijkheden en kansen die ze anders nooit in overweging zouden nemen. En steeds maken ze bewust keuzes, die hen verder brengen naar de volgende stap. Na afloop hebben ze een voldaan gevoel omdat ze alles in ogenschouw hebben genomen en weloverwogen afwegingen hebben gemaakt.

Een nadeel is dat het model op zichzelf zich minder goed leent voor het verwerken van emotionele trauma's of processen.

## LITERATUUR

Minnee, Sandra (2009), *Coachen met Creative Problem Solving*. Amsterdam: Boom Nelissen.

Mance, M., M.C. Murdock & G.J.Ph.D. Puccio (2002), *Creative Leadership. Skills that Drive Change*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Coaching for Creative Leadership, [www.creaconference.com](http://www.creaconference.com)

## TREFWOORDEN

Creatief denken  
 Nieuwe oplossingen  
 Energie  
 Inspiratie  
 Divergeren <  
 Convergeren >