



Fer van den Boomen,  
Marcel Hoonhout en  
Rinus Merkies

**Van hamer tot houvast**  
Instrumenten kunnen een houvast bieden bij het handelen van een coach. Een tool is als een hamer: je kunt er een spijker mee in een stuk hout slaan, maar je kunt er ook iemand zijn hersens mee inslaan.

Technieken zijn dus niet zonder risico's. Inzet van techniek vergt zorgvuldig gebruik in een specifieke situatie. Coaching als ambacht verder ontwikkelen betekent: tools situationeel verantwoord inzetten. Dat is een kunst apart.

## Uit de gereedschapskist van de coach

# BEELDEND MATERIAAL ALS HULPMIDDEL

VAN HAMER TOT HOUVAST

Een medewerkster van een bedrijf oriënteert zich op een leidinggevende functie. Daartoe is zij benoemd als projectleider van twee grote vernieuwende projecten, waar medewerkers van een aantal verschillende afdelingen bij betrokken zijn. Ze krijgt ondersteuning van een externe coach. Het belangrijkste doel van het coachingstraject is om uit te vinden of ze inderdaad wil en kan leidinggeven. Onder andere wil zij verhelderen over welke leiderschapstijl zij beschikt, en wil ze onderzoeken of die stijl ook past bij wat de organisatie nodig heeft.

### Aanleiding

Bij aanvang van het (vierde) gesprek vertelt zij over het tweede project, dat onlangs van start is gegaan. Een groot aantal namen passeert de revue, samen met gebeurtenissen die ze als losse feitjes presenteert. Al die informatie gaat de coach snel duizelen. Hij vraagt haar of hij al die namen moet weten. Wat is haar werkvraag? Ze vindt het wel van belang om de betrokkenen binnen het project wat verder te introduceren, maar realiseert zich ook dat zo een wat chaotische situatie ontstaat. Maar een heldere vraag voor het gesprek kan zij op dat moment niet goed formuleren. Mede daaruit krijgt de coach de indruk dat - ook - de klant weinig overzicht heeft. Dat strookt met zijn ervaring uit een eerdere bijeenkomst, waarin ze ook weinig overzicht had in een situatie op haar werk. Terwijl een leidinggevende in enige mate zou moeten beschikken over een 'helikopter view'. Wat te doen?

### Houvast

De coach zoekt naar een manier om de klant in een soort regiefunctie te brengen, van waaruit zij voor zichzelf overzicht kan creëren. Het liefst op een manier die past bij de wat doenerige stijl van deze klant, en die ook aansluit bij haar 'visuele' instelling. Hij zoekt een werkvorm die uitnodigt tot reflectie op aspecten die in haar project van belang zijn. En dan niet alleen reflectie op de personen, maar ook op de relaties tussen hen. Daarover heeft hij immers van haar nog weinig gehoord, terwijl het belang van betrekkingen tussen medewerkers in een eerdere bijeenkomst al eens onderwerp van gesprek was. Als hulpmiddel kiest hij een doos met poppetjes, die hij in zijn spreekkamer ter beschikking heeft.

### Toepassing

Coach: "Je noemt een heleboel namen die ik toch niet allemaal kan onthouden, maar je zegt dat je het wel van belang vindt om ze te introduceren. Zou je ze eens in beeld willen brengen

met deze poppetjes? Dan kunnen we onderzoeken of dat je ook nog iets kan opleveren. Lijkt je dat wat?" De klant gaat welwillend aan de slag en zet de projectleden in eerste instantie op tafel neer in de vorm van een 'hark', zoals in een organogram. Zij maakt daarbij gebruik van specifieke poppetjes die zij in de doos vindt als een circusdirecteur die zij neerzet als 'general manager', een opa ziet zij als een van haar (senior)medewerkers, en een arbeider staat bij haar voor de hele werkvloer van een bepaalde afdeling.

Coach: "Je hebt nu de verschillende personen die bij het project betrokken zijn in hun functionele posities op tafel gezet. Daarmee komen de hiërarchische verhoudingen ook in beeld. Als je zo kijkt, valt je dan iets op?"

Klant: "Niet echt, nee, hooguit dat mijn project daar wat haaks op staat." Coach: "Het valt mij op dat je die poppetjes wat lukraak op een rijtje hebt neergezet, alsof er niet nog veel meer tussen hen speelt."

Klant: ...?

Coach: "Zou je de betrokkenen nog eens neer kunnen zetten, maar nu met aandacht voor de onderlinge verhoudingen: wie zijn wel en niet op elkaar betrokken? Zet die eens wat verder van elkaar of juist dichterbij. Kijken ze elkaar aan of juist niet? Is er spanning ja of nee? Zoeken zij elkaar op of vermijden zij elkaar?"

Klant: "Oh. Leuk!"

De klant gaat geconcentreerd aan het werk. De coach begeleidt het maakproces soms met vragen als: "Je zet deze figuur behoorlijk ver weg van de anderen. Welke betekenis geef je daaraan?" Of: "Die twee kijken elkaar niet aan. Dat is blijikbaar wat jij hen ziet doen. Wat zou hun overweging daarbij kunnen zijn?" Of: "Zijn er nog andere betrokkenen of partijen die van invloed zijn op het project, kun je die ook een plek geven?"

Zij zet uiteindelijk een formatie neer met allerlei verschillende poppetjes, en gebruikt ook blokjes (om sommige poppetjes groter te maken), symbolen (een schatkist om de afnemers aan te duiden), en zelfs dieren (een tijger voor de organisatie die haar organisatie wil overnemen).

Coach: "Als je nu naar het geheel kijkt, wat heb je dan ontdekt?"

Ze noemt enkele ontdekkingen over waar de samenwerking in haar ogen wel en niet botert, en wat daarvan mogelijke achtergronden of onderliggende belangen zijn.

Coach: "En als je nu als projectleider naar het geheel kijkt, wat zie je dan

voor jezelf als eerstvolgende stap?"

Klant: "Ja, het belangrijkste op dit moment lijkt me dat de algemeen directeur zich niet erg sterk maakt voor het project, terwijl die uiteindelijk wel beslist over de voortgang ervan. Ik ga morgen maar eens met mijn eigen leidinggevende bespreken wat hem over de streep zou kunnen trekken." Coach: "Heb je hiermee een antwoord gekregen op je niet gestelde werkvraag?"

Klant: "Dat weet ik niet; ik zal er nog eens over nadenken. Volgende keer hoor je meer!"

Risico's

Alleen zichtbaar maken

Een eerste risico is de sturing die van de coach uitgaat. Hij tovert zelf een hulpmiddel uit zijn rugzakje te voorschijn. De coach mist in het aanvallende verhaal van de klant informatie over relaties tussen personen; informatie die een bepaalde samenhang kan laten zien. Zet de coach het hulpmiddel in als stimulans zodat de klant haar eigen manier van kijken expliciet kan krijgen? Of wil de coach haar zover krijgen dat ze zelf tot de ontdekking komt van wat hij al gezien heeft? In dat laatste geval is dat een variant op het spelletje: 'Ik zie, ik zie wat jij niet ziet, en ik zal ervoor zorgen dat jij dat ook gaat zien'. En dat komt de zelfsturing van de klant niet ten goede.

### Verantwoording

Een tweede risico ligt op het vlak van verantwoording: deze klant werkt bereidwillig mee, en vindt de aangeboden werkvorm zelfs 'leuk'. Die kwalificatie is onvoldoende verantwoording om het hulpmiddel in te zetten. Misschien vindt zij gezellig keuvelen ook wel leuk, en, hoe waardevol dat contact ook voor beide partijen moge zijn, daar is geen kwaliteit mee aan te duiden. Verantwoording alleen baseren op wat coaching oplevert, is ook onvolledig. Als het goed uitpakt, is dat alleen achteraf te constateren. Dan pas blijkt of de klant er iets mee kan, zoals praten met haar baas. Terwijl verantwoording van inzet van een middel vooraf aan de orde is. Deze coach vermoedt op een aantal gronden dat iets beeldends doen wellicht iets bij kan dragen aan de samenwerking met de klant, zonder dat hij weet (kan weten) of dat achteraf ook inderdaad resultaat oplevert.

### Sturing

Een ander risico ligt in het verlengde van het vorige. Van een hulpmiddel kan op zichzelf ook veel - onbedoelde en impliciete - sturing uitgaan. Zo nodigt het werken met poppetjes niet alleen uit tot het krijgen van overzicht, maar ook tot het ontwikkelen van

een systeemperspectief. Bovendien haalt het de aandacht wat van de persoon af en richt deze meer naar de context. Ook maakt het gebruik van metaforen, en daarmee nodigt het uit tot bepaalde manieren van kijken. Het hulpmiddel introduceert dus stilzwijgend en spelenderwijs een specifiek soort 'wereld'. Neem je als coach de veronderstellingen die ten grondslag liggen aan het hulpmiddel over, en maak je gebruik van de taal, de begrippen van het hulpmiddel? In het voorbeeld lijkt de coach met zijn verhelderingsvragen wel uit te nodigen tot eigen overwegingen. Maar dan nog; de vooronderstellingen van het hulpmiddel zelf staan daarmee niet ter discussie. En dat geldt ook voor de impliciete feedback die ervan uit kan gaan. Kan die feedback wellicht ook expliciet worden? En verdient reflectie niet de voorkeur boven feedback?

### Leereffect

Ten slotte zien we nog een risico dat te maken heeft met het leereffect. Het werken met poppetjes lijkt wel te hebben opgeleverd dat de klant met haar baas gaat praten, maar heeft ze er ook iets van geleerd? Is er blijvend iets veranderd? Of heeft dat nog apart aandacht nodig door gericht op het geleerde te reflecteren. En kan ze het hulpmiddel nu ook zelf een volgende keer inzetten op een moment dat ze het overzicht verliest? Of -nog beter - kan de coach ook een stimulans bieden om de klant in dat soort situaties haar eigen hulpmiddel te laten ontwikkelen, op basis van haar eigen taal en eigen begrippen?

Genoemde risico's spelen in principe bij alle werkvormen en hulpmiddelen. Inmiddels staat de coach immers een enorm arsenaal ter beschikking. Veel hulpmiddelen lijken bedoeld voor een moment dat praten niet zo goed lijkt te passen: schilderen, dramatechniek, inzichtkaarten, levensspellen, et cetera. De vraag met al die werkvormen en hulpmiddelen blijft: wanneer is het voor wie en waartoe op een vruchtbare manier te gebruiken?

Wij vinden het aan te bevelen dat inzet van een werkvorm of hulpmiddel pas plaatsvindt als een coach er zelf de nodige ervaring mee heeft opgedaan. Dat hij bij voorkeur ook zelf ervaren heeft wat het teweeg kan brengen, om van daaruit een inschatting te kunnen maken wat het gebruik ervan in coaching kan oproepen, en welke risico's er mogelijk mee gepaard gaan.