

Kleuren in coaching

Onder redactie
van Marijke
Sybesma

Caleidoscopisch
perspectief op
coaching

Boom

Kleuren in coaching

Caleidoscopisch perspectief op coaching

Onder redactie van Marijke Sybesma

Boom

Inhoud

Voorwoord	3
Over de auteurs	7
Inleiding	13
Deel 1 Inkleuren	23
1 Weg met 'stijl'. Leve de werkwoorden! <i>Marcel Hoonhout</i>	25
2 De quint-essence van coaching: voorbij blauw ... <i>Ger van Doorn</i>	39
3 De relatie als basis voor professionele coaching <i>Gideon Bakker</i>	55
4 Emotional thoughts <i>Marijke Sybesma</i>	65
5 Non-verbale scènes in coaching <i>Willy Bakers</i>	79
6 Coachen op onderzoekend leiderschap <i>Christa van Luijk</i>	91
7 Meet the heat! <i>Lenka Hora Adema</i>	105
8 Coach, blijf bij je leest! <i>Ger van Doorn</i>	115
9 Coaching en de waarde van werk <i>Sijtze de Roos</i>	133

	Deel 2 Bijkleuren	145
10	Transitie naar collectieve professionaliteit <i>Manon Ruijters, Tom van Oeffelt en Björn Prevaas</i>	147
11	Teamcoaching inspireert tot een collectieve growth mindset <i>Marijke Lingsma</i>	165
12	Teamcoaching in-their-job <i>Mark van Peufflik</i>	181
13	Organisatiecoaching <i>Fer van den Boomen</i>	193
14	Oriëntatievermogen ontwikkelen in reflexief-dialogisch onderzoek <i>Gertjan Schuiling en Simon Twaalfhoven</i>	205
15	Theory U in Use in Zuid-Afrika <i>Tanja Odijk en Theo Groot</i>	219
16	Meesterlijk schakelen. Opleidingskundige overwegingen bij ervaringsleren <i>Allard de Hoop</i>	237
	Literatuur	249

Inleiding

Aangekomen op lengte-/breedtegraad 27.8143463, 99.7042584, bijna op 'het dak van de wereld', ontspon zich een gesprek met Marijke Sybesma over 'ons' coachvak. Het ging over de kracht van ervaringsleren in coaching, maar ook over andere begeleidingsvormen als supervisie en leersupervisie, en over het docentschap hierin.

Hier gebeurde het: Marijke noemde een aantal mensen die ieder voor zich een interessante focus op ervaringsleren en leerprocessen van professionals hebben, waarbij de begeleidingsvorm kan variëren. En zo ontstond de kiem voor dit boek: om verschillende auteurs te laten vertellen over wat zij doen, hoe zij dat doen en welke rol ervaringsleren voor hen heeft in hun werk.

Dat Marijke weer een manier vindt om de interactie over het coachvak aan te gaan en daardoor het begeleiden van het ervaringsleren weet te emanciperen, is eigen aan haar. Dat maakt haar een vakvrouw pur sang! Marijke is een kundige en succesvolle coach en supervisor/leersupervisor en docent coach- en supervisiekunde. Zij heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de verdere professionele ontwikkeling van het coachvak, op het gebied van individuele coaching, teamcoaching en organisatiecoaching. Zij initieerde vaak de dialoog over de kwaliteit van coaching en dat heeft ze in alle denkbare vormen gedaan. Bijvoorbeeld als medeoprichtster van Stichting Coach!, later de St!R, als mee-lezer van diverse coachboeken en in haar eigen onderzoek en publicaties op het gebied van coaching en reflectie. Bijzonder aan Marijke is dat zij zo prachtig congruent is. Dit keer nodigt zij in de vorm van een boek zowel de auteurs als de lezer uit tot reflectie over het begeleiden van ervaringsleren. Dit vanuit de gedachte dat deze reflecties op hun beurt kunnen bijdragen aan de verdere ontwikkeling en professionalisering van het coachvak.

Een caleidoscopische kijk op coaching

Herinner je je de caleidoscoop waarmee je als kind de meest prachtige beelden zag als je erdoorheen keek? De caleidoscoop creëert met spiegels reflecties van het voorwerp waar je naar kijkt. En als je de buis ronddraait, zul je steeds veranderende patronen zien.

In dit boek *Kleuren in coaching* is een caleidoscopische kijk metafoor voor een meervoudige manier van kijken. Hoewel het kader van professioneel coachen hetzelfde blijft (de gekleurde stukjes glas en spiegeltes) wordt er steeds een ander aspect van coachen belicht. De auteurs in dit boek hebben de vrijheid gehad om in alle verscheidenheid iets te schrijven over een aspect dat voor hen essentieel is in het coachvak. We zijn uitgegaan van een brede opvatting van coachen, juist omdat verscheidenheid er inherent aan is. En het is een jong vak, sterk in ontwikkeling en nog niet altijd even uitgekristalliseerd of geprofessionaliseerd.

Die verscheidenheid, of beter gezegd de meervoudige manier van kijken, komt ook goed naar voren in de verschillende onderwerpen en benaderingen die door de auteurs zijn gekozen om nader in te vullen. Tegelijkertijd kan het ook als uitnodiging tot reflectie gezien worden. In dit boek doen de auteurs een onthulling over hun manier van kijken en doen. Met verwerkingsvragen stimuleren ze jou als lezer ook tot reflectie en actie. Dit kan helpen om je eigen wijze van kijken en doen eens nader te beschouwen en daardoor te expliciteren.

Met dit boek willen we een bijdrage leveren aan een professionele dialoog over het coachvak en hoe op dit moment het coachvak kleur wordt gegeven. We pretenderen hierin niet compleet te zijn en het is ook geen coachingsmethodenboek of handboek coaching, maar wel een doorkijk in hoeveel perspectieven er kunnen worden gehanteerd in coaching. Het oordeel ligt uiteindelijk bij de lezer.

Over de auteurs

De auteurs zijn gekozen uit het netwerk van Marijke, waarbij het belangrijkste criterium was dat ze zelf veel geleerd heeft van en geïnspireerd is door de auteurs. Soms door publicaties of door nauwe samenwerking en altijd door gesprekken. Die gesprekken waren ook voor ons essentieel: coachen is immers een contactsport. Door met deze auteurs in gesprek te zijn, werden hun visies op ervaringsleren en coachen expliciet. Tegelijk was het rijk om al deze ontmoetingen met de auteurs te ervaren en te leren van hun inzichten. Soms leidde dit tot een ander soort verbintenis, altijd met Marijke als verbindende factor. Door onderweg te zijn, leerden we elkaar persoonlijk en als vakgenoten ook beter kennen.

We zijn uiteindelijk verrast door het enthousiasme en door de bijdragen die we aangeleverd kregen. Ook verrassend was dat sommige auteurs zelf weer andere mensen uitnodigden om mee te schrijven, ideeën aan te leveren, tegenlezer te zijn, of te helpen om een leesbaar hoofdstuk te produceren.

Veruit de meeste auteurs zijn werkzaam aan een opleidingsinstituut op het gebied van coachen, leren en veranderen. Daarnaast zijn de auteurs op een of andere manier

ook in de praktijk werkzaam. En publiceren ze regelmatig over coaching. Maar de auteurs hebben ook een diverse beroepsmatige achtergrond en dat kleurt natuurlijk de eigen blik op coachen.

We danken alle auteurs (en alle meelezers) voor hun betrokkenheid, om de liefde voor het coachvak die van de bladzijden springt, het vertrouwen en hun deskundigheid en de tijd die ze erin gestoken hebben. Wat een rijke oogst!

Voor wie is dit boek bedoeld?

Als je dit boek leest, is de kans groot dat je iets met coaching doet. Misschien ben je student of werk je als coachopleider. Misschien ook wel als manager of HRD'er. Of heb je gewoon belangstelling voor coaching of heb je een eigen praktijk als coach. Wat je in ieder geval gemeenschappelijk hebt, is interesse in het coachvak in de brede zin van het woord. En na het lezen van het boek of een hoofdstuk (of meerdere hoofdstukken) durf je actief te reflecteren op je eigen handelen, het handelen van collega-coaches en zodoende kun je ook met hen in gesprek gaan.

Hoe je dit boek kunt gebruiken

Je kunt het boek natuurlijk van voor naar achteren lezen of een paar hoofdstukken omdat een bepaald aspect je aanspreekt. Je zou het ook kunnen gebruiken als menu. Ieder hoofdstuk is een gerecht en waar gegeten wordt, mag ook gesproken worden. Laat het eten van de gerechten de reden zijn om met elkaar aan tafel te raken en zodoende in gesprek te komen over het coachvak. Filosofe Hannah Arendt heeft ooit gezegd 'dat de tafel ons verbindt: aan tafel worden wij gezien en gehoord'. Als mens zijn we gelijk, maar je bent jezelf binnen pluraliteit, verschillend-zijn, aldus Arendt.

Om het boek als menu te gebruiken, zijn er korte samenvattingen gemaakt van elk hoofdstuk, die je onder aan deze inleiding kunt vinden. Maar de waarde van het boek zit in de verschillende aspecten van coaching die het belicht, die elkaar niet uitsluiten, maar aanvullen, die je ook iets kunnen leren over eigen (impliciete) aannames.

We hebben gekozen voor een ordening in twee delen. Deel 1: Inkleuren, gaat uit van wat de auteurs zien als een inkleuring van coaching. Dat is meer uitgewerkt op het gebied van individuele coaching, maar de conceptuele opvattingen die daar aan ten grondslag liggen, zijn op coachvlak vaak breder toepasbaar. Deel 2 gaat over andere gebieden van coaching, het 'opschalen' zoals een van de auteurs het zo mooi noemt. Het gaat over transitie van professionals en professionaliteit, team- en organisatiecoaching en het opleiden van coaches. Bijkleuren dus.

Deel 1 Inkleuren

Hoofdstuk 1 Marcel Hoonhout: Weg met 'stijl'. Leve de werkwoorden!

In dit hoofdstuk licht Marcel Hoonhout een aantal van zijn conceptuele uitgangspunten toe voor coaching. Als eerste waarneming: in coaching geeft de coach de klant vooral de kans om zijn eigen manier van waarnemen en betekenis te onderzoeken en de invloed daarvan op het handelen. Als tweede het onderscheid tussen strategische en communicatief handelen: het positie kiezen van de coach vanuit het uitgangspunt dat de klant in coaching zelf zo veel mogelijk het hoe en wat bepaalt. Als derde het coachen zien als het voortdurend kiezen op een reeks van spanningsvelden, waarmee de coach vaak impliciet bepaalt wat in de aandacht wordt gezet en daarmee tegelijkertijd wat op de achtergrond wordt gedrongen. Als vierde uitgangspunt het kijken van de coach met een leerbril en zelfsturingbril: de kern van coachen als het stimuleren van ervaringsleren en het bevorderen van zelfsturing. En als laatste stevige aandacht voor de invloed van context(en) op het handelen.

De kleur van dit hoofdstuk is **wit transparant**. Wit transparant dat vaak de kleur van de omgeving overneemt. Hier dus symbolisch voor de invloed van context op alle kijken en handelen van zowel de coach als de klant.

Hoofdstuk 2 Ger van Doorn: De quint-essence van coaching: voorbij blauw ...

Ger van Doorn beschrijft een systeemperspectief op coaching. Daarin zijn vijf zogenoemde 'kritieke succesfactoren' doorslaggevend voor het succes van coaching: *omgevingsbewustzijn, doelgerichtheid, zelfsturing, congruentie-in-competentie* en *ervaringsleren*. Samen vormen zij het theoretisch kader voor een gedegen praktijkvoering. Deze vijf, beschreven als (1) Context, (2) Meetlat, (3) Eigenaarschap, (4) IJsberg, en (5) Hier & Nu, staan niet op zichzelf, maar hebben een onderlinge samenhang en dynamiek.

De kleur **blauw** gaat over de essentie van coaching, die staat voor communicatie, blikverruiming, intellect, maar ook geloof en vertrouwen in intuïtief inzicht en (het zoeken naar) de waarheid.

Hoofdstuk 3 Gideon Bakker: De relatie als basis voor professionele coaching

Gideon Bakker gaat in zijn hoofdstuk in op de relatie tussen coach en coachee als basis voor professionele coaching. Hij definieert eerst wat hij onder professionele coaching verstaat. Vanuit intern contact extern contact maken betekent tweezijdig afstemmen van zowel de coach als de coachee. Hij zet daarin begrippen als empathie en rapport centraal, tegelijkertijd benoemt hij het spanningsveld met distantie en tegenspraak als belangrijk

aspect van een professionele relatie. Ten slotte geeft hij de invloed van de positieve psychologie en oplossingsgericht werken op de coachrelatie weer.

De kleur van dit hoofdstuk is **oranje**. Oranje staat voor positiviteit. Dat slaat op zowel de waarderende benadering in coaching als op een positieve houding van de coach en relatie in coaching.

Hoofdstuk 4 Marijke Sybesma: Emotional thoughts

In dit hoofdstuk pleit Marijke Sybesma ervoor om de leeromgeving voor reflectie anders in te richten dan alleen talig en rationeel. Handig is dan om iets te weten over hoe je brein omgaat met ervaringen en hoe je brein aan 'ervaringsleren' doet. Nu werkt je brein met twee belangrijke hoofdsystemen: namelijk het gebied waar emoties en fysieke ervaringen (onderbewuste of ervarende systeem) en gedachten (het rationele systeem) plaatsvinden. De verbinding tussen deze twee gebieden wordt 'emotional thoughts' genoemd. Een leeromgeving voor reflectie creëren richt zich op de verbinding tussen deze twee systemen. Film heeft een aantal unieke eigenschappen zodat dit een goed hulpmiddel kan zijn om dit te bewerkstelligen.

De kleur van dit hoofdstuk is **rood** en staat voor stimulerend en activerend. Het brengt energie en vitaliteit. Een rijke leeromgeving voor coaching nodigt daartoe uit.

Hoofdstuk 5 Willy Bakers: Non-verbale scènes in coaching

Willy Bakers staat in dit hoofdstuk stil bij de kracht en de invloed van non-verbale communicatie en daarmee bij de invloed van het onbewuste in coaching. Uitgangspunt is dat gedrag uit vroeger tijden gekopieerd wordt in de relatie met de coach. Begrippen zoals overdracht en tegenoverdracht staan centraal. Daarnaast wordt het begrip 'Szenisches Verstehen' geïntroduceerd. Dat gaat over het waarnemen van wat de coachee ons als coach onbewust en non-verbaal meedeelt. Het gaat erom te begrijpen waar de scène over gaat. Hoe meer de coach in staat is om de coachee tijd en ruimte te geven om zichzelf te presenteren, des te meer informatie krijgt de coach voor het begrijpen van de relatiedynamiek die ondertussen aan het ontstaan is. En de parallel die dit heeft met de werksituatie.

De kleur van dit hoofdstuk is **turquoise**, een samenstelling van blauw en groen. De kleur blauw wordt geassocieerd met verbinding en ondersteuning. Groen met waarnemen en exploreren.

Hoofdstuk 6 Christa van Luijk: Coachen op onderzoekend leiderschap

In dit hoofdstuk staat de vraag centraal hoe coaching een bijdrage kan leveren aan het ontwikkelen van onderzoekend leiderschap. Christa van Luijk richt de focus op hoe professionals leren zelfstandig de complexe onoverzichtelijke werkelijkheid te onderzoeken. De professional leert om meerdere contexten in samenspraak met de ander(en) van betekenis te voorzien, wat ander handelen en nieuwe theorievorming mogelijk maakt. De coach stimuleert de professional zijn inhoudelijk kunnen (vakkennis) ten volle productief te maken door zijn intentioneel handelen en de ongeschreven verwachtingen in samenwerking met de ander(en) in die complexe werkelijkheid te onderzoeken en opnieuw richting te geven (rolverwachting). Door het oordeel over het eigen kunnen op te schorten, ontstaat een ontvankelijkheid waarmee zowel het intentioneel gedrag als het gewenst gedrag onderzocht kan worden

Een **perzik** is zelffertil, oftewel het is een vrucht die zichzelf kan bevruchten. Peach is een van de kleuren waarmee Christa's website meerperspectivisch is opgebouwd. Zelfsturend werken en leren staat hierin voor haar centraal.

Hoofdstuk 7 Lenka Hora Adema: Meet the heat!

Lenka Hora Adema gaat in op de waarde van conflict in coaching en dan specifiek op het innerlijk conflict. Conflicten willen iets vertellen. Een innerlijk conflict dat niet wordt herkend en gezien, kan zorgen voor stagnatie van het leerproces van een coachee. De vraag die dan helpt is: wat is er uit contact en vraagt erom (opnieuw) verbonden te worden? De auteur gebruikt Voice Dialogue. Ook laat ze zien hoe zij principes uit mediation inzet bij coaching, om daarmee het leerproces van de coachee weer op gang te brengen. Zij beschrijft dit op praktische wijze zodat de lezer er zelf mee aan de slag kan.

De kleur voor dit hoofdstuk is **wit**. Voor wie het nog weet van natuurkundeles: wit absorbeert geen licht, maar kaatst al het licht terug. Dus als je wit licht ziet, zie je eigenlijk een combinatie van alle zichtbare kleuren. Dat is de plek waar alles wat er is er ook mag zijn.

Hoofdstuk 8 Ger van Doorn: Coach, blijf bij je leest

Ger van Doorn beschrijft het wezenlijke verschil tussen coaching en therapie, en het belang daarvan voor de integriteit van de coach. Als de coach de coachee werkelijk respecteert, respecteert hij ook de grenzen van zijn vakgebied. Het overschrijden daarvan staat haaks op de belangrijkste eis van beroepsverenigingen: ethisch ver-*antwoord* handelen. Een integere professional is altijd bereid *antwoord* te geven op de drieledige vraag: 'Wat doe je precies, *hoe* doe je dat, en *waarom* nou juist op die ene manier?'

De kleur **violet** staat voor onderscheidingsvermogen, de zoektocht naar het persoonlijke en de diepere betekenis, en het gevoel voor andermans kracht en waardigheid.

Hoofdstuk 9 Sijtze de Roos: Coaching en de waarde van werk

Sijtze de Roos stelt de vraag centraal wat coaching toevoegt of juist afdoet aan de waarde van werk en de waardigheid van de mensen die dat werk uitvoeren. Hij onderzoekt met behulp van een discours-analytische benadering de verschillende varianten van coaching en de gevolgen daarvan voor de positie die coaches ten opzichte van werk innemen. En komt tot de conclusie dat werkgerelateerde coaching eerder gericht is op het aanpassen van mensen aan systemen dan systemen aan mensen. Zo dreigt coaching deel van het probleem in plaats van de oplossing te worden.

De kleur **crème** is gekozen omdat het voor de auteur staat voor afstand nemen of uitzoomen zodat je zicht houdt op het grotere geheel en de context.

Deel 2 Bijkleuren

Hoofdstuk 10 Manon Ruijters, Tom van Oeffelt en Björn Prevaas: Transitie naar collectieve professionaliteit

We hebben niet alleen te maken met grote maatschappelijke transitie rondom duurzaamheid en dergelijke, er is ook een grote transitie aan de gang binnen organisaties naar collectieve professionaliteit. Naast opdrachten zien we meer en meer opgaven. Het werken in teams en zelfs in meerdere teams tegelijk aan verschillende opgaven is de standaard aan het worden. Professionele autonomie is daarbij een collectief gegeven. De auteurs gaan in op de ontwikkeling van de professional en plaatsen dit in het grotere verhaal, in tijd en organisatie. Want het vraagstuk is niet alleen van het hier-en-nu, en niet alleen van professionals zelf. De transitie impliceert bijvoorbeeld ook een noodzaak om het in de gesprekken persoonlijk te maken en een veranderende verhouding tussen leiders en professionals.

De kleur van dit hoofdstuk is **framboosrood**. Deze kleur staat voor de associatie van relaties.

Hoofdstuk 11 Marijke Lingsma: Teamcoaching inspireert tot een collectieve growth mindset

In dit hoofdstuk wordt de lezer meegenomen in de ontwikkeling van teamcoaching als vakgebied door de jaren heen. Marijke Lingsma beschrijft hoe het systeemdenken helpt bij het in kaart brengen van de interactie binnen het team en welke invloed relaties bui-

ten het team hebben op de teamdynamiek. De vijf kritieke succesfactoren komen naar voren als zogenoemde cruciale perspectieven voor het team en de teamcoach. Het model van de Functionele Analyse (FA) is helpend voor teams en teamcoaches om in de startfase een analyse te maken. De auteur pleit ervoor dat de teamcoach focust op patronen in de interactie in het team en niet op de inhoud van de interactie.

De kleur van dit hoofdstuk is **paars**. Paars is een versmelting van de kleur rood, de drive, de hartstocht, de emotie, het interactieproces en de kleur blauw waarmee vaak de formele werkprocessen, -procedures en werkafspraken worden aangeduid. Een zelfstandig team is in staat te handelen vanuit een *én-én*-optiek (én interactieproces, én werkproces): paars dus.

Hoofdstuk 12 Mark van Peufflik: Teamcoaching-in-their-job

Door de Covid-19-crisis komt Mark van Peufflik tijdens een teamcoachtraject voor een aantal uitdagingen te staan. Die uitdagingen hangen samen met de wijze waarop de teamcoach werkt in teams. Vanuit verschillende opvattingen over professionele teamcoaching en zijn teamcoachrol beschrijft hij een aantal spanningsvelden waarmee hij te maken krijgt, bijvoorbeeld het spanningsveld afstand en nabijheid, dat zich uit in de overtuiging dat hij binnen het team 'een van ons' is geworden. Dit hoofdstuk is een praktijkbeschrijving, een reis, een narratief waarbinnen de teamcoach in zowel aanpak als focus experimenteert en ontdekt dat 'de werkvloer' een goudmijn voor teamontwikkeling is.

Goud is de kleur van dit hoofdstuk omdat dit staat voor de rijke ervaringen die mensen kunnen opdoen en van waaruit leren vorm kan krijgen.

Hoofdstuk 13 Fer van den Boomen: Organisatiecoaching

Fer van den Boomen beschrijft in een notendop de ontwikkeling van organisatiecoaching als vakgebied. Hij stelt dat organisatiecoaching geen eigen kennisgebied heeft, maar dat organisatiecoaching een meer hybride karakter heeft. Dat is goed omdat 'wicked problems' in organisaties ook geen aanpak vereisen uit een enkel vakgebied. Organisatiecoaching ziet hij als een professionele activiteit waarin drie activiteiten in wisselende mate voorkomen, namelijk: het adviseren over organisatievraagstukken die een ontwikkelkarakter hebben; het ontwerpen van een leerarchitectuur die het mogelijk maakt om aan zowel individuele als collectieve leerprocessen te werken; en het begeleiden van leerprocessen op zo'n manier dat zelfsturing in zowel het werk als bij het leerproces gestimuleerd wordt.

De kleur van dit hoofdstuk is sappig **groen**: een combinatie van groen en wit, zoals in de kleuren van De Caluwé en Vermaak. Organisatiecoaching verloopt meestal een beetje modderig. Maar er groeit wel vaak iets moois uit: een fris nieuw perspectief.

Hoofdstuk 14 Gertjan Schuiling en Simon Twaalfhoven: Oriëntatievermogen ontwikkelen in reflexief-dialogisch onderzoek

Gertjan Schuiling en Simon Twaalfhoven beschrijven hoe een reflexief-dialogisch onderzoek kan worden ingezet om de professional te ondersteunen in geval van een ervaren handelingsverlegenheid. Zo'n situatie waarin je niet weet hoe je zult reageren omdat er niet één juist antwoord is. Zij laten zien hoe je samen met vakgenoten handelingsverlegenheid kunt doorwerken door je te oriënteren. Door drie typen van oriëntatie met elkaar te combineren in dialoog met anderen ontwaart je jouw richting. Zij noemen dit flexibel oriëntatievermogen. Een daarvan is het gesprek, door Von Kleist ook wel 'de werkplaats van het verstand' genoemd waarbij een 'geleidelijke vervaardiging van gedachten' plaatsvindt.

Dit hoofdstuk heeft de kleur **geel**. De frisheid doet denken aan de zon die elke ochtend weer opkomt en een nieuw begin mogelijk maakt. Geel is daarmee ook spannend: wat ga je doen met de dag die voor je ligt? En ook: wat gaan anderen vandaag doen, en hoe kom je hen daarin tegen? Er is daarbij een constellatie van machtsverhoudingen tussen al die intenties en activiteiten. Je bent daarin speler en speelbal. Hoe ervaart de coachee dat? En jij als coach?

Hoofdstuk 15 Tanja Odijk en Theo Groot: Theory U in Use in Zuid-Afrika

Kun je Theory U gebruiken bij organisatiecoaching in ruraal Zuid-Afrika? Dat was de vraag die Tanja Odijk en Theo Groot zich stelden toen ze werden gevraagd om op twee citrusboerderijen hiv/aids bespreekbaar te maken en oplossingen te genereren voor het indammen van deze pandemie. Aan uitdagingen geen gebrek. Ze beschrijven het proces met lokale toepassingen en resultaten. Ze laten zien hoe je Theory U kunt inzetten om diepgaande sociale verandering teweeg te brengen in uiterst complexe situaties. Maar bovenal nemen de auteurs de lezer mee naar Zuid-Afrika en maken hem deelgenoot van de verhalen van de deelnemers. Dit is in veel opzichten 'out of the box' organisatiecoaching.

Dit hoofdstuk heeft de kleur van **terracotta**: de rode aarde van Afrika. Het brengt de associatie mee van het licht en de schoonheid van het landschap, de kleurrijke mensen en dieren, de geluiden en de oorverdovende stilte in de donkerte. En de verbinding hier-tussen.

Hoofdstuk 16 Allard de Hoop: Meesterlijk schakelen. Opleidingskundige overwegingen bij ervaringsleren

Dit hoofdstuk is gericht op het opleiden van coaches. Allard de Hoop beschrijft hoe de coaches in opleiding (cio's) het ambacht van het coachen leren. De cio leert hoe het handelingsvermogen, het bewustzijn, het inzicht op eigen functioneren en het verhogen van het leervermogen ontstaat. Eerst bij zichzelf en dan bij de klant. Als begeleider leert de auteur de cio's vanuit meerdere rasters naar een situatie van een klant te kijken om zo het leerproces te stimuleren. Hij maakt daarbij gebruik van een taxonomie om interventies te kunnen onderscheiden. Zo beschrijft de auteur hoe meesterlijk schakelen tot stand komt.

De kleur van dit hoofdstuk is **mosgroen**: de kleur van leven, van jong, van vernieuwing, van groei en ontwikkeling, van geluk, maar vooral een kleur waar de auteur rust in terugvindt, zeker in combinatie met natuur.

Afsluiting

Allerbeste lezer, we hopen van harte dat je zult genieten van de kleuren die je gaat tegenkomen. Mogelijk ontdek je door het lezen en reflecteren hoe jij het coachvak kleurt. We nodigen je uit om de dialoog over coachen levend te houden en je kleuren en inzichten te delen met ons. Op de bijgevoegde kleurenkaart vind je onze links om te reageren als je dat wilt. Welkom!

Marijke, dank om het ontstaan van dit boek aan ons toe te vertrouwen. Door de eindredactie aan jouw keukentafel te laten plaatsvinden heb je ook hier weer gezorgd voor dialoog met als resultaat: kwaliteit! De driespraak was een groot genoegen. Wat een krachtig proces van cocreatie, met elkaar, met de schrijvers en de uitgever!

Tanja Odijk en Mark van Peufflik

DEEL I INKLEUREN

5 Non-verbale scènes in coaching

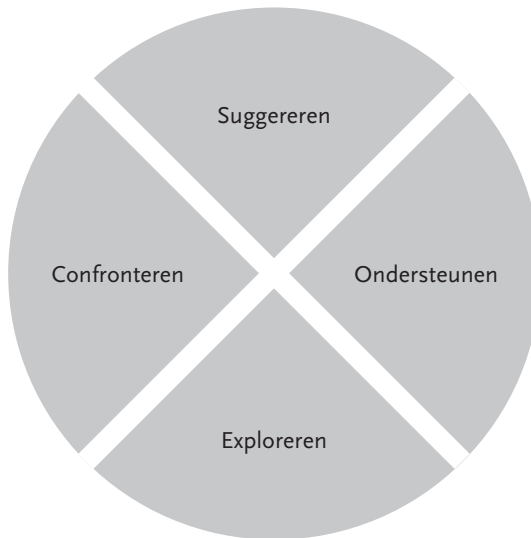
Willy Bakers

Door omstandigheden maak ik tijdelijk gebruik van een andere praktijkkamer in het bedrijfsverzamelgebouw waar ik als coach werk. De boekenkast in deze kamer illustreert de gedachte- en gevoelswereld van mijn collega. Boektitels als *Een cursus in wonderen*, *Het hart van Boeddha*, *Het Tibetaanse dodenboek*, kleuren de schappen. Ik ontvang de coachee, een biochemicus, voor een intakegesprek op deze kamer en nodig hem uit in zijn stoel plaats te nemen en ga ondertussen koffie voor hem halen. Als ik terugkom, staat de coachee met een schuin hoofd de titels in de kast te bestuderen. Hij vraagt me: 'Zijn dit jouw inspiratiebronnen?' En oordeelt: 'Ziet er wat soft uit!' Ik voel een neiging om uit te leggen dat dit niet mijn kamer is, maar stel een wedervraag: 'Wat bedoel je met soft?' Hij antwoordt: 'Ik word in mijn omgeving al als soft gezien, maar dit spant de kroon.'

Het coachgesprek is nog niet begonnen, maar de interactie al wel. Er is nog geen structuur, nog geen volle conversatie. Misschien is het wel het meest eerlijk en onbesmette moment in de zelfpresentatie van mijn coachee. Deze – vaak onbewuste – interactie kan veel vertellen over de coachee én over de coachrelatie. Eric Berne schreef in zijn handboek voor groepstherapie (1966) dat de eerste drie minuten bepalend zijn voor de patronen die gaan ontstaan. In die drie minuten die voorafgaan aan de start van het gesprek kunnen allerlei interessante momenten zich voordoen. Kijk bijvoorbeeld eens hoe de coachee het gebouw binnenkomt, de trap oploopt, de praktijkruimte binnenstapt, een schilderij bekijkt, in de boekenkast neust, hoe hij gaat zitten, de koffie aanneemt, zijn leervraag vertelt. Dit alles kan een schat aan informatie bevatten over de coachee én over hoe hij de coachsituatie ervaart. Yalom zag zijn therapieessie als een levende rorschachtest; de coach én de coachee projecteren vanuit hun eigen onbewuste hun waarnemingen, attitudes en betekenissen op de relatie.

5.1 Nadruk op het non-verbale en het onbewuste

Rogers, mijn geestelijk vader, heeft ooit geschreven: *'No person has more than one seminal idea in his or her lifetime; all writing by that person are simply further explications of that one theme.'* Bij hem was dat *'his caring about communication'*. Bij mij is dat de kracht en invloed van non-verbale communicatie. Uiteraard heeft dat te maken met mijn persoonlijke ontwikkeling. Mijn kleur is turquoise, een samenstelling van blauw en groen. De kleur blauw associeer ik met verbinding en ondersteuning. Groen associeer ik met waarnemen en exploreren. In het model 'venster op de coach' (figuur 5.1) dat coachbenederingen weergeeft, zijn deze stijlen onderdeel van een breder pallet. Ondersteunende en explorerende interventies behoren echter tot mijn belangrijkste bagage als coach. Ik herinner me een anekdote uit mijn jeugd over mijn vader die, thuiskomend na een rapportbespreking met mijn leraar, tegen mij zei: 'Je zit naar iedereen te kijken behalve naar het bord.' Het waarnemen zat er blijkbaar al vroeg in. Dat ik psychologie ging studeren, lag eigenlijk voor de hand. Gedrag onderzoeken begint met waarnemen. En dat ik ook nog een opleiding tot haptotherapeut heb genoten en daar ook lang in heb lesgegeven, blijkt dus ook geen toeval te zijn. De kern van haptotherapie is waarnemen van het non-verbale en de verbinding daarvan met gevoelens en emoties. Ook mijn masterthesis over 'De scene begrijpen' als afronding van mijn opleiding tot executive (team) coach is hier een voorbeeld van.



Figuur 5.1 Venster op de coach

Non-verbaal gedrag en de rol van het onbewuste liggen voor mij in elkaars verlengde. Uitspraken als ‘het lichaam liegt nooit’ en ‘lichaamstaal is de enige taal waarin je niet kunt zwijgen’ die uit het haptonomielexicon komen, geven een indicatie dat er sprake is van spontane en onbewuste processen. Om het onbewuste te leren kennen, moeten we een psychoanalytische bril opzetten. Kernbegrippen uit de psychoanalytische theorie zijn onder andere het onbewuste alsmede overdracht en tegenoverdracht. Vanaf haar eerste beschrijving door Freud richt de psychoanalyse zich op het bewust maken van het onbewuste. De cliënt zou meer zelfbewust kunnen reageren en meer zichzelf kunnen zijn als zijn onbewuste dynamiek blootgelegd zou worden. De aanname is dat als het onbewuste bewust gemaakt wordt, mensen vrijer worden en hun gedragsrepertoire verruimd wordt.

Aangezien het onbewuste niet direct meetbaar is, heeft men binnen de gedragswetenschappen het onbewuste lange tijd weinig belangwekkend gevonden. Recent neurowetenschappelijk onderzoek laat echter zien dat het onbewuste denken richting geeft aan beslissingen die wij nemen. Het blijkt dat ons brein twee modi heeft: een snelle, intuïtieve vorm van denken en een analytische denkwijze gebaseerd op data. De intuïtie is de dominante van de twee. Wat Freud al meende te weten, lijkt nu bevestigd.

5.2 Hoe krijg je zicht op het onbewuste?

Het onbewuste was vóór Freud al ontdekt door middel van hypnose. Freud heeft het echter definitief op de kaart gezet aan de hand van zijn verdringingstheorie. De sleutel tot verdrongen gedachten, gevoelens, beelden, herinneringen of wensen liggen in zijn klassieke leer onder andere in versprekingen, vrije associaties en in ‘de koninklijke weg naar het onbewuste’, de droom. Nieuw is het inzicht dat het onbewuste zich ook manifesteert in de manier waarop een relatie tot stand komt. Daarvoor moeten we te rade bij de objectrelatietheorie. Deze theorie stelt dat onbewuste, in de kindertijd verworven representaties van de vroegste relaties in latere relaties opnieuw worden gezocht. Ik kom daar later op terug.

In de literatuur over verdringing worden ook de equivalenten verdedigingsmechanisme of afweermecanisme gebruikt. Afweer en verdediging zeggen iets over het gevoel van angst dat eraan voorafgaat. En angst is een reactie op dreiging. Volgens psychoanalytici heeft die dreiging te maken met een innerlijk conflict dat de cliënt ervaart. Kort gezegd: de cliënt wil iets graag, maar het is er niet, of wil iets liever niet, maar het is er wel! En dat roept spanning op. Een voorbeeld:

De coachee, manager van een grote afdeling, rolt in het begin van het gesprek een groot flip-overvel uit over de tafel. Daarop staat een opsomming van verbeterpunten die hij tijdens een afdelingsoverleg geïnventariseerd heeft. Met zijn vuisten gebald leunt hij met beide armen over het papier. Het roept bij mij het beeld op van een veldmaarschalk die zich over het strijdplan buigt. Zijn favoriete leiderschapsstijl is instrueren en overtuigen. Zijn coachvraag is vertrouwen krijgen en leren delegeren. Stijl en wens conflicteren hier!

5.2.1 Hoe manifesteert het onbewuste zich in hoe relaties gevormd worden?

Om een goed antwoord op bovenstaande vraag te geven, heb ik de rijke literatuur van de psychoanalyse weer nodig. We hebben pas één kernbegrip besproken. Er is nog een raster waardoor we naar de coachrelatie kunnen kijken, namelijk met de begrippen ‘overdracht en tegenoverdracht’. Freud stelde dat alle relaties worden gekenmerkt door overdrachtspatronen: *‘Die Übertragung ist selbst nur ein Stück Wiederholung und die Wiederholung ist die Übertragung der vergessenen Vergangenheit, nicht nur auf den Arzt, sondern auch auf alle andere Gebiete der gegenwärtige Situation.’* Je hoort het hem zeggen!

Bij het aangaan van nieuwe relaties vallen we als het ware terug op verinnerlijkte oude relatiepatronen. Vertaald naar het coachproces betekent dit dat gedrag uit vroeger tijden gekopieerd wordt in de relatie met de coach. In de wijze waarop een coachee zich presenteert, herhaalt hij dus een voor hem bekend, maar onbewust relatiepatroon. Dit wordt in de psychoanalyse een *overdrachtspatroon* genoemd. Deze patronen komen echter nooit van één kant de relatie in. Ook vanuit de coach is herhaling van oude, bekende relatiepatronen aan de orde. In de psychoanalyse worden de reacties die de coach heeft op de overdracht van coachee *tegenoverdracht* genoemd. Een voorbeeld:

Coachee, CEO van een groot bedrijf, heeft zich in mijn praktijkkamer geïnstalleerd. In de tijd dat ik koffie voor hem haal, heeft hij een paginagroot krantenartikel tussen onze stoelen op de grond gelegd. De kop luidt: ‘Opgebrand? Stress is niet het probleem!’ Ik kom de kamer in en kijk ernaar. Dan vraagt hij of ik toevallig gisteravond een tv-programma over burn-out heb gezien. Ik schud van nee. Hij lijkt teleurgesteld. Ik voel me tekortschieten.

In deze casus presenteert de coachee zijn innerlijke onrust over gevoelens over een burn-outerugval. Hij wil er graag aandacht voor. Hij gebruikt een groot krantenartikel en de verwijzing naar een tv-programma om mijn aandacht te krijgen. Ik merk dat ik daar een oordeel over heb en vraag hem in hoeverre hij zich bewust is van deze vorm

van aandacht genereren waarbij hij buiten zichzelf liggende indirecte motieven gebruikt en of hij dat ook in andere relaties doet. Hij beaamt dat rechtstreeks zijn gevoelens en behoefte uiten ook in andere relaties voor hem moeilijk is. Het zorgt voor innerlijke spanning. Deze spanning is in onze coachrelatie gekropen.

In de relatie tussen de coachee en de coach gebeuren dingen die ook gebeuren tussen de coachee en anderen. Maar ook bij de coach gebeuren dingen in de relatie met de coachee die ook gebeuren tussen hem en anderen. In de openingscasus neig ik me te gaan verdedigen omdat de boekenkast niet mijn boekenkast is en dus niet representatief is voor wat ik voel en denk. Maar waar ben ik dan bang voor? Dat de coachee mij 'soft' vindt? En *so what*? Daar was ik toch allang mee klaar? Niet dus!

Het werk als coach vraagt veel in termen van (oud) gedrag. Het is raadzaam je bewust te zijn van welk gedrag en welke gevoelens jouw coachee bij jou oproept en of dat iets te maken heeft met je eigen patronen of met die van de coachee. 'Wat is van wie?'

Om mijn waarnemingsvermogen constant te kunnen aanzetten, heb ik veel gehad aan de zienswijze van Yalom en zijn levende rorschachtest en aan het begrip 'Szenisches Verstehen' – ook weer uit de psychoanalyse.

5.2.2 Begrijpen waar de scène over gaat

We weten dat non-verbale aspecten in de communicatie vaak worden ingegeven door onbewuste impulsen. Breinonderzoek heeft ook aangetoond dat deze impulsen in ons impliciete geheugen⁴ liggen waar ook onze vroege relatiepatronen zijn opgeslagen. Neuropsychologisch gezien is het impliciete deel gelokaliseerd in dieper gelegen delen van de hersenen en verbonden met de basale emoties en hechtingspatronen. Met andere woorden: naast het verhaal vertelt de coachee ons ook non-verbaal iets over hoe hij zich in het hier-en-nu voelt en (al dan niet) verbondenheid ervaart. Niet alleen wát hij vertelt is informatie, maar ook hóé hij het vertelt. Veel coaches zijn zich bewust van de grote invloed van het non-verbale. Maar uit onderzoek blijkt dat vooral het gesproken woord de meeste aandacht krijgt, waardoor non-verbale momenten mogelijk aan de aandacht kunnen ontsnappen.

Met het begrip Szenisches Verstehen wordt vanuit de psychoanalyse een gerichtheid op de non-verbale aspecten van de therapeutische relatie toegevoegd. De Duitse psychoanalytische onderzoekers Argelander en Lorenzer introduceerden het concept in 1970: het waarnemen van wat de coachee ons als coach onbewust en non-verbaal meedeelt.

4 Ons impliciete geheugen is er al vanaf onze geboorte. Het bevat gedragsimpulsen, affectieve ervaringen en zintuigelijke indrukken. Naast het impliciete (onbewuste) geheugen bestaat ook het expliciete (bewuste) geheugen waar feiten en gebeurtenissen liggen opgeslagen die verbaal en reproduceerbaar zijn.

Het gaat erom te begrijpen waar de scène over gaat. Hoe meer de coach in staat is de coachee tijd en ruimte te geven om zichzelf te presenteren, des te meer informatie krijgt de coach voor het begrijpen van de relatiedynamiek die ondertussen aan het ontstaan is. Ogden (1992) zegt daarover: ‘One must not deprive the client of his opportunity to write the opening lines of his own drama.’

We kennen het woord scène vooral uit de film- en theaterwereld. Volgens scenario- en dramaopvattingen is een scène een afgesloten gedeelte binnen een groter verhaal, een script. Hoewel een coachgesprek een intrigerend theaterstuk zou kunnen zijn, is het vooraf niet gerepeteerd noch zijn scènes uitgeschreven of voorbereid. Maar wat zou het coaches kunnen opleveren te erkennen dat een opmerking van een coachee niet zozeer alleen geschiedt in woorden, maar ook door uitbeelding, een opvoering, een voorstelling? Zou de scène niet, zoals Kets de Vries het zo mooi noemt, het innerlijk theater van de coachee én van de coach kunnen representeren?

Onderzoek naar momenten als bruikbare eenheid om inzicht te krijgen in wat er gebeurt tussen de coach en de coachee is ook gedaan door De Haan (2019). In zijn onderzoek gaat hij op zoek naar betekenis van spannende of kritische momenten die door coaches zelf zo benoemd worden. Uit onderzoek blijkt dat het vaak momenten zijn die een verschil hebben gemaakt in de coaching en waar later vaak aan gerefereerd wordt. Hij geeft als voorbeeld een moment waarin de coachee in het eerste gesprek de eerste minuten niets zegt en de coach er ook even lang het zwijgen toe doet. De Haan stelt: ‘hoe meer spannende momenten de coach aankan, hoe beter de coaching’. Hij noemt daarbij als belangrijke voorwaarde dat de kwaliteit van de relatie goed is.

5.3 Wat kan de coach doen om zo'n scène te begrijpen?

De coach zit niet vanuit een theaterloge naar deze momenten of scènes te kijken, maar is er zelf onderdeel van. De scène wordt in cocreatie met de coachee gemaakt. Hij neemt én zelf deel aan de scène én is er waarnemer van. Douwe Jongbloed (2016), een Nederlandse psychoanalyticus, noemt dit de triangulaire ruimte. Een ruimte waarbij de coachee de eerste, de zendende positie inneemt. De coach pendelt tussen de tweede, de deelnemende, positie en de derde, de waarnemende, positie. De scène zegt daarmee evenveel over de coachee als over de coach als over de invulling van hun relatie.

Ook uit het eerdergenoemd onderzoek van De Haan blijkt dat veel coaches zich ervan bewust zijn dat zij bij bepaalde coachees behoedzamer, omzichtiger, onzekerder, twijfelender of reddender worden. En dat die reactie lijkt te passen bij de situatie. Met andere woorden, iets in het hier-en-nu brengt de coach ertoe zich zo te gedragen. Het roept

nieuwe reflectievragen op als: ‘Wat wil de coachee dat ik voel?’ En: ‘Hoe ga ik als coach om met wat de coachee in mij oproept?’ Een voorbeeld:

De coachee, een programmamanager, zit tijdens het coachgesprek voortdurend aantekeningen te maken. Vragen die ik stel, worden genoteerd en (zelf)inzichten vastgelegd. Er vallen voortdurend stiltes in het gesprek. Stiltes waarin hij of schrijft of starend naar zijn aantekeningen langzaam knikt. Vervolgens hoor ik op een inademing ‘ja’ en neemt hij tijd om een bladzijde in zijn aantekenboekje terug te slaan als ware hij op zoek naar iets wat hij eerder heeft opgeschreven. Ik vraag of hij zijn gedachten met mij wil delen. Uit zijn coachvraag blijkt dat hij het lastig vindt direct te reageren op wat gezegd wordt. Schrijven geeft overdenkingstijd. Hij wil zorgvuldig zijn in zijn antwoorden. Het gaat echter ten koste van de gewenste daadkracht in het contact; zijn coachvraag.

Ik benoem wat ik zie en wat het mij doet dat hij veel stiltes gebruikt om zijn gedachten te ordenen en of hij mijn reactie (ongeduld) herkent uit zijn directe omgeving. Wat zou er gebeuren als hij zijn aantekenboekje zou weggelaten en ongecensureerd zou zeggen wat er in hem opkomt? Hij gaat het experiment aan.

Door de in de scène aanwezige informatie kan de coach vanuit een nieuw perspectief leren kijken. Zonder bewuste ingrepen of sturing geeft de coach vanuit dit inzicht de coachee de ruimte en volgt hem in hoe hij die ruimte invult. Geduld betrachten en waarnemen hoe de coachee zichzelf presenteert, is de sleutel. Het voorkomt ook dat je te snel gaat interrumperen of interpreteren.

5.4 Andere theorieën die zicht geven op de onderstroom in een coachrelatie

Ik ben als coach opgeleid in de stroming van relationele coaching. Het moge duidelijk zijn dat ik daarin sterk geïnspireerd ben geraakt door de psychodynamische coaching waarbij de aanname is dat er bij een coachvraag altijd sprake is van een innerlijk conflict, een ambivalent gevoel, een tegenstrijdige gedachte of gevoel, een innerlijke spanning, een impasse, een tweestrijd, et cetera. Inzicht in zijn innerlijke dynamiek kan de coachee helpen om zijn eigen aandeel in spanningsvolle situaties te begrijpen en te veranderen. In de ruimte die de coach laat, wordt als het ware het contact tussen de coachee en de coach gevuld met dit innerlijk conflict. In de non-verbale scènes kan de coach de expres-

sie van dit innerlijke conflict zien en zelfs bij zichzelf voelen. Uit neuropsychologisch onderzoek blijkt dat therapeuten en cliënten elkaars lichaamssensaties en gedachten beïnvloeden door onbewust waargenomen non-verbale cues van emoties, zoals autonome veranderingen als blozen, een droge mond en gedragingen zoals gezichtsuitdrukking, houding en gebaar.

Met andere woorden: wat de coach voelt, kan net zulke belangrijke informatie zijn over wat er in de coachee omgaat als wat de coach daarover denkt. De gevoelens van de coach vormen als het ware een extra diagnostisch instrument. Een voorbeeld:

De coachee, organisatieadviseur, verwijt zichzelf gebrek aan discipline om dingen aan te pakken, om die zaken aan te gaan die echt voor haar van belang zijn. Na een paar explorerende vragen van mij zegt zij: 'Ik ben beter geholpen als je mij wat steviger aanpakt.' Ik heb het gevoel dat ik het niet goed doe en schakel door naar een meer confronterende stijl. De coachee: 'Ik zie wat je nu gaat doen. Je probeert me te confronteren.' Ze lijkt met deze reactie mijn interventie te willen neutraliseren en het ook nu niet écht aan te willen gaan. Wat er met mij gebeurt, lijkt een parallelproces te zijn met wat de coachee zelf ervaart. Het lijkt erop dat wat de coachee met zichzelf doet, ze ook met mij doet. Ik benoem mijn gevoel en vraag of ze dat herkent. Ze beaamt het. We contracteren opnieuw en onderzoeken samen haar probleem met het niet kunnen voldoen aan verwachtingen.

Een andere belangrijke inspiratiebron voor mij is, zoals al eerder aangegeven, de hechtingstheorie van John Bowlby. Wie we zijn – onze identiteit – leren we altijd in relatie tot een ander. Het beeld dat de coachee over zichzelf heeft, is gevormd in belangrijke relaties met anderen. Volgens de hechtingstheorie zijn dat de primaire hechtingsfiguren zoals moeder, vader, verzorgende, uit iemands kindertijd. In latere studies worden daar ook leerkrachten en relaties in de schoolperiode aan toegevoegd. Anders gezegd: ons zelfbeeld is voor een groot deel gebaseerd op de oordelen die we hebben gelezen in de ogen van belangrijke mensen in ons leven. Dit beeld is medebepalend voor de relaties die iemand in zijn verdere levensloop aangaat.

De reden dat ik gebruikmaak van de hier-en-nu-relatie, is omdat in mijn werk coachvragen hoofdzakelijk relatie-gerelateerd zijn: ik wil effectiever kunnen zijn in contact, ik wil meer draagvlak creëren voor veranderingen, ik wil meer aansluiting krijgen bij, ik wil leren omgaan met tegenstellingen, ik wil mijn adviesrelaties versterken, ik wil mijn team helpen ontwikkelen, wat wil ik nou écht in relatie tot, wat belemmert mij in mijn relatie

tot, ik wil een patroon doorbreken in de relatie met, ik wil mijn eigen grenzen in relaties beter bewaken, et cetera.

Werken vanuit een relationele visie maakt iedere ontmoeting tot een avontuur. Je gaat iets aan met de ander, je voelt mee, je eigen relationaliteit doet mee, je eigen thema's doen mee. Geen enkele sessie is hetzelfde. Iedereen is interactiegericht. Het is een psychologische basisbehoefte om ergens bij te horen en daarin onszelf te kunnen zijn. Gekend, gehoord en gevoeld worden, is een fundamenteel verlangen. Er te zijn voor de ander en hierin een rol van betekenis te kunnen spelen is wat mij dagelijks drijft in dit boeiende vak.

5.5 Van de theorie naar de praktijk

In mijn coachpraktijk worden de coachees bij het arriveren op mijn praktijkadres aan min of meer dezelfde prikkels blootgesteld: een imposant neoclassicistisch gebouw, twintig kleine belletjes en dito naambordjes bij de voordeur, een immense hal vol schilderijen en beplanting, een panterprintvloerbedekking, een statige trap, een kamer ingericht met een tafel met vier stoelen, een paarse tweezitsbank en stoel, een bijzettafeltje met een doos tissues, een boekenkast, een schilderij en niet te vergeten mijn eigen persoon. Al deze prikkels leveren een mogelijke ingang tot datgene waar de coachee mee komt. Blijven waarnemen hoe hij op dit alles reageert, is een eerste vereiste. Stel jezelf de vraag: is er iets opvallends aan de wijze waarop de coachee hier in deze context mee omgaat? Daarna: wat gebeurt er met mij als coach als ik dit waarneem? Vervolgens vraag je je af: welk mogelijk innerlijk conflict wordt hier gepresenteerd? Zowel bij jou als bij de ander? En tot slot: zijn er herhalingen te vinden in het leven van de coachee? Om systematiek in deze stappen te brengen, heb ik het model in figuur 5.2 ontwikkeld. Met de klok mee is dit de reis van beeld naar taal.

DEEL 2 BIJCLEUREN

15 Theory U in Use in Zuid-Afrika

Tanja Odijk en Theo Groot

Het is 's ochtends vroeg als we met tweeënveertig traditionele genezers in een pick-uptruck zitten en vanaf Bushbuckridge de berg Mariposkop op rijden. De zon komt net op over het Afrikaanse landschap. Halverwege stopt het vrachtwagentje er opeens mee, naast ons gaapt de diepte. 'Nederlandse antropologe stort tweeënveertig genezers in het ravijn!' flitst als een krantenkop even door m'n hoofd. Slaperig stapt iedereen uit en met elkaar duwen we de pick-uptruck de berg over...

In dit hoofdstuk nemen we je mee naar twee citrusboerderijen in Limpopo, Zuid-Afrika. We hebben de mogelijkheid gekregen om Theory U als instrument voor organisatiecoaching in te zetten om de verspreiding en de impact van hiv/aids op deze boerderijen te helpen terugdringen. Je leest de context waarbinnen we werkten, een korte uitleg over Theory U om vervolgens mee te gaan door de vijf fases van het U-proces. We sluiten af met reflecties op Theory U en op onze rol als organisatiecoach.

We vragen je om even pen en papier te pakken. Schrijf tijdens het lezen van dit hoofdstuk alle gedachtes en ideeën op die bij je opkomen voor toepassing van Theory U in je eigen werk als (organisatie)coach.

15.1 Context

In 2007 staat mijn (Tanja) voormalige werkgever, een Nederlandse niet-gouvernementele organisatie (NGO) op het punt een project van Fair Trade Zuid-Afrika mee te financieren. Het is een programma om tienduizend startende boeren in het kader van 'Empowering Emerging Farmers' (EEF) te ondersteunen in het behalen van hun Fairtrade-certificering. Met zo'n certificering kunnen boerderijen hun producten tegen een be-

tere prijs verkopen en krijgen arbeiders een jaarlijkse premie die ze kunnen investeren in sociale en gemeenschapsprojecten. Bij zo'n certificering wordt helaas geen rekening gehouden met de bestrijding van hiv/aids.

In het post-apartheidstijdperk in Zuid-Afrika is de aids-pandemie jarenlang ontkend. Het aantal besmettingen met het hiv-virus ligt rond de twintig procent en veel mensen ontwikkelen aids. De situatie op afgelegen boerderijen is vaak nog erger. Op de citrusplantages waar wij in het kader van de certificering aan de slag gingen, was sprake veertig procent hiv-besmettingen onder het personeel. Het is een complex medisch probleem, maar juist de sociaal-culturele kant staat een oplossing in de weg. Over hiv/aids wordt niet gesproken. Het is een groot taboe en stigmatisering komt veel voor. Mensen overlijden dan zogenaamd aan ziektes als tuberculose.²⁴ De psychologische, sociale en economische gevolgen zijn enorm, zowel voor de individuen als voor de lokale gemeenschappen en de boerderijen. Ik ervaar een moreel dilemma: hoe fair is een Fairtrade-sinaasappel als we weten dat werknemers binnen drie tot vijf jaar overlijden aan aids? Ik krijg de vraag niet uit mijn hoofd.

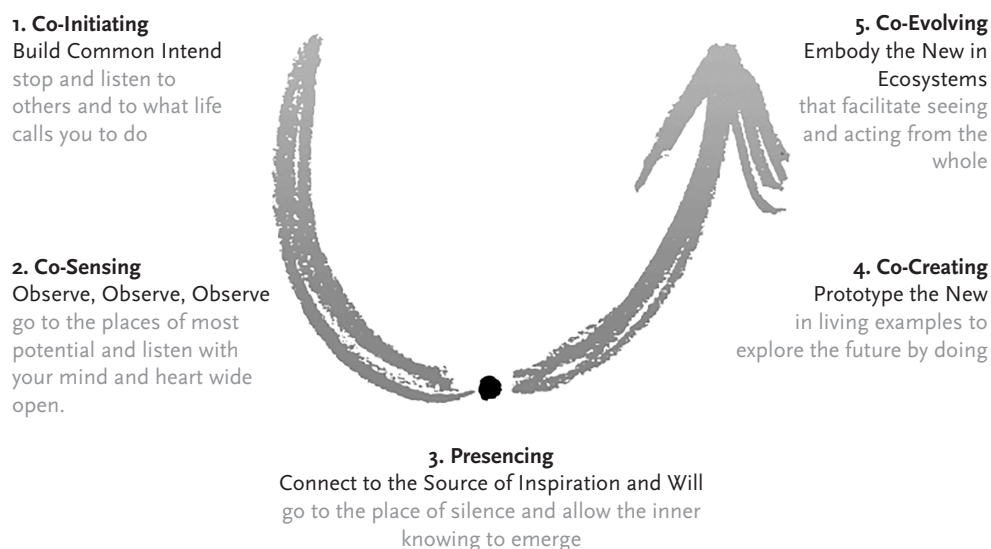
In dezelfde periode volg ik het Theory U-foundation programma van Otto Scharmer in Boston, op aanraden van Theo, die het programma eerder al heeft doorlopen. Ik maak kennis met het gedachtegoed om diepgaande verandering te bewerkstelligen in complexe dynamische situaties. Tijdens deze training zie ik beelden over het toepassen van Theory U op boerderijen in Zuid-Afrika. Al jaren ervaar ik de impact van hiv/aids binnen projecten waar ik werkzaam ben. Opeens zie ik dat als we met een multistakeholdergroep dit probleem benaderen, er oplossingen door het systeem zelf aangedragen kunnen worden. Het is die drive van binnenuit die maakt dat ik hiermee aan de slag wil gaan. Het bestuur van de NGO ziet het belang ook in en is bereid een pilotprogramma te financieren.

Theory U staat nog in de kinderschoenen, maar lijkt goed toepasbaar voor het probleem dat wij zien. We gaan van start op een boerderij van 900 ha groot met 1.800 werknemers in het hoogseizoen, en een veel kleiner bedrijf van 250 ha met 280 werknemers. Meer dan tweeduizend mensen en hun gezinnen voor wie we mogelijk het verschil kunnen maken!

²⁴ Voor geïnteresseerden raden we het boek *Three Letter Plague* van Jonny Steinberg aan. Het geeft op indringende wijze deze thematiek van ontkenning weer.

15.2 Theory U: een instrument voor organisatiecoaching

Eerst een korte uitleg over Theory U om beter te kunnen begrijpen hoe deze organisatiecoaching in Zuid-Afrika verlopen is. Theory U is een theorie en een methodiek die je als organisatiecoach goed kunt gebruiken in complexe sociale situaties waarbij er geen directe oorzaak-gevolgrelaties zijn en waar oorzaak en gevolg ook nog eens in tijd uiteen liggen. Hierdoor worden verbanden vaak aan het oog onttrokken en zien mensen de relatie dikwijls niet. Theory U helpt om die ‘verborgen’ verbanden en inzichten op het spoor te komen en daarmee te gaan werken.



Figuur 15.1 Het U-proces

De eerste stap is het vormen van een kerngroep. Het is belangrijk dat alle lagen van de organisatie daarin vertegenwoordigd zijn en dat deelnemers vanuit een gemeenschappelijke intentie werken: co-initiating. Deze kerngroep gaat samen door het proces waarbij zij zich zowel professioneel als persoonlijk met elkaar willen verbinden.

Het waarnemen en verbinding maken met open geest, hart en wil is de tweede stap in de Theory U. Als je stopt met gewoontedenken (downloaden) en je vooroordelen, cynisme en angst opzijzet, kun je jezelf volledig onderdompelen (een diepe duik nemen) om het systeem van binnenuit te ervaren. De intelligentie van het hart wordt aangeboord (De Haan & Beerends, 2012).

De derde stap, *presencing* (combinatie van *sensing* en *presence*), gaat voorbij het louter rationeel, oplossingsgericht denken. Op de bodem van de U worden intenties en mogelijkheden zichtbaar die de toekomst kunnen vormgeven. Scharmer noemt dit samenspel ook wel het werken aan en vanuit de ‘highest future possible’ (Swart, 2012). De ideeën die hieruit voortkomen noemen wij kiemzaden (Scharmer noemt ze prototypes).

In de vierde stap, *co-creating*, gaat het om experimenteren met nieuwe ideeën of nieuwe manieren van werken. Regelmatige reflectie moet laten zien of de uitwerking trouw blijft aan de intentie, of het kiemzaadje levensvatbaar is en of het positief ontvangen wordt binnen het hele systeem (Swart, 2012). Hierbij geldt: ‘Fail early to succeed sooner’ (Brown, 2009).

In de laatste stap, *co-evolving*, gaat het over het opschalen en inbedden van succesvolle kiemzaden in het systeem. Dit proces van integreren, leren en het blijven innoveren en reflecteren op wat er in het systeem gebeurt blijft een uitdaging.

15.3 Theory U in Zuid-Afrika

Het doel van onze werkzaamheden in Limpopo is het vinden van innovatieve lokale oplossingen om de verspreiding en de impact van hiv en aids op twee boerderijen terug te dringen. Dit doen we door een organisatieproces te begeleiden met belanghebbenden van deze boerderijen. We willen zo het verschil maken in de levens van ruim tweeduizend huishoudens. En als de manier waarop deze boerderijen met hiv/aids omgaan werkt, kan dat mogelijk van betekenis zijn voor anderen. Beide boerderijen vallen weliswaar onder hetzelfde Farm Management, maar liggen driehonderd kilometer bij elkaar vandaan. Praktisch gezien betekent dit voor ons veel reizen. En tegelijk blijkt het waardevol voor het proces om uitwisseling te creëren tussen twee zeer verschillende boerderijen qua grootte en management.

Hoe ziet organisatiecoaching met behulp van Theory U er in de praktijk uit? We volgen de vijf stappen van Theory U: *co-initiating*, *co-sensing*, *presencing*, *co-creating* en *co-evolving*.

15.3.1 Co-initiating

We starten met vierenveertig individuele zogenoemde ‘dialogue’ interviews om deelnemers te vinden voor de kerngroep. Hiervoor gaan we op zoek naar mensen die direct met de boerderijen te maken hebben (van management tot plukkers) of op regionaal niveau met hiv en aids bezig zijn. We krijgen niet alleen verhalen over de enorme im-

pact die hiv/aids heeft op het sociale en psychische leven van mensen, maar ook over de economische impact die de ziekte heeft. De meeste plukkers komen uit Zimbabwe en Mozambique. Vaak worden ze na zes weken al vervangen, omdat ze hiv-geïnficeerd zijn en de kracht niet meer hebben om te werken. Als we de topmanager vragen of hij persoonlijk iemand kent die is besmet, zien we tranen in zijn ogen en blijkt zijn oppas van vroeger te zijn overleden. Het is het begin van een ander gesprek. We vragen of hij door zijn oogbaren een stukje toekomst kan zien waar de aids-pandemie (deels) onder controle is en wat hij dan ziet. Naast de frustratie dat hij geen grip heeft op de pijnlijke situatie en de impact die het heeft op zijn mensen en zijn business, horen we commitment om de voorwaarden te scheppen die nodig zijn om dit proces te starten. We krijgen wat namen en telefoonnummers mee ...

We spreken met plukkers, pakkers, middenmanagement, hoger management, maar ook mensen van gezondheidsposten, ngo's, onderwijzers, mensen uit de kerk en uiteindelijk spreken we ook één traditionele genezer. Zo komen we tot een diverse groep: zwart, wit²⁵, man, vrouw, jong, oud, status en macht, van 'de lagere school niet afge maakt' tot universitair opgeleid. We nodigen iedereen uit voor een eerste workshop.

De co-initiating workshop

De workshop wordt in een ruimte op een van de boerderijen gehouden en is bedoeld om met de geselecteerde groep van zo'n twintig mensen een start te maken: kennismaken, uitleg geven over Theory U en het creëren van een gemeenschappelijke vonk over het onderwerp. We zijn verbaasd. Er verschijnen allerlei mensen die we nog niet eerder hebben ontmoet en die 'zijn gestuurd als vervanger van'. Als organisatiecoaches spelen we hierop in door een aantal teamactiviteiten uit te stellen. Want de constellatie van de kerngroep is een cruciaal element van het proces en van de nieuwkomers weten we niet of ze voldoen aan de eerder gestelde criteria voor deelname. Tegelijkertijd leert de kennismaking ons wat een diversiteit en kwaliteiten er in de groep zijn. We geven iedereen het boek van Stephanie Nolen, *28 stories of AIDS in Africa* mee, waarbij we niet goed weten of iedereen dit ook daadwerkelijk zal lezen of zal kunnen lezen.

15.3.2 Co-sensing

De co-sensing fase neemt in ons geval vier maanden in beslag. Voor de workshops maken we gebruik van lodges aan de rand van het Krugerpark. Deze entourage zo midden in de natuur is voor de meeste deelnemers nieuw. We halen mensen bewust wat uit hun

²⁵ We hanteren hier de terminologie zoals deze in Zuid-Afrika wordt gebruikt.

comfortzone, maar het is vooral bedoeld als ‘beloning’ voor hen die zich zo belangeloos inzetten voor deze zaak. Tijdens de check-in in de morgen vertellen sommige deelnemers dat zij geen oog dicht hebben gedaan vanwege alle dierengeluiden om zich heen.

Op een avond scharen we ons om een groot kampvuur. Verderop heeft een witte (!) leeuw twee welpjes en vader of moeder zet dit geluk kracht bij door te brullen onder een fonkelende sterrenhemel. Theo opent de sessie over storytelling en nodigt de deelnemers uit om vanuit hun hart ervaringen te delen over persoonlijk leiderschap. Een lange, tanige vrouw neemt het woord. ‘Ik woonde met mijn man en kind in Malawi. Wij werkten daar. Op een gegeven moment werd mijn man ziek. Hij werd ontzettend mager en kreeg TB. Mijn man kwam te overlijden. Als vrouw met kind alleen kon ik niet in Malawi blijven. Toen ik voldoende geld had, aanvaardde ik de terugreis naar Zuid-Afrika. Maar onderweg werd ik ziek. Ergens bij een grenspost kwam ik terecht in een kliniek. Daar werd ik getest: ik bleek niet alleen hiv, maar full-blown aids te hebben. Ik wist niet dat mijn man mij ontrouw was geweest. Ik hem niet.’ Na enkele weken bereikte ze Zuid-Afrika en sindsdien werkte ze voor een ngo.

Het bleef doodstil. De vrouw stond op en zei: ‘Nu ik mijn verhaal heb verteld, ben ik uitgeput. Ik heb slechte bijwerkingen van de medicatie. Ik groet jullie, ik ga slapen.’ Ontluisterd en geraakt bleef iedereen achter. Daar stond ie: de olifant in de kamer, gepresenteerd door deze vrouw, die werkte voor een aids-organisatie.

Vanaf dat moment is de setting veranderd. De ziekte is onder ons. De stem van het oordeel, cynisme en angst maakt plaats voor een onderzoekende en aftastende houding. We gebruiken de mindmaps en tijdslijnen uit de Future Search Methode²⁶ om de geschiedenis op alle niveaus collectief te maken. Deelnemers gaan naar plaatsen waar ze meer informatie van het systeem kunnen ontdekken. We noemen dit ‘learning journeys’. Persoonlijke reflecties houden ze bij in een schriftje.

Deelnemers onderzoeken, alleen of gezamenlijk, waar het systeem faalt of juist waar lichtpuntjes zijn door klinieken, organisaties, overheidsdiensten te bezoeken en door met mensen te praten. Het is uitdrukkelijk de bedoeling dat de deelnemers uit hun comfortzone treden en zich onderdompelen in voor hen nieuwe, vaak ook vreemde en beangstigende situaties. Maar wel met open mind en open hart. Hieronder de learning journey van een van de witte managers.

Tijdens het interview had hij gezegd: ‘Sometimes I think: line them up, get them tested and get them on the pills.’ Ook had hij in de groep gedeeld dat het voor hem als witte

²⁶ Future Search Method is een grote groepsinterventie-methode ontwikkeld door Weisbord en Janoff.

man onbegrijpelijk was dat mensen, als ze eenmaal met aids gediagnosticeerd zijn, niet terugkeren naar een kliniek om medicatie op te halen. Voor hem hadden we een opdracht bedacht om bij een vrouw langs te gaan die aan aids lijdt. Deze vrouw is zo iemand die niet terugkeert naar de kliniek. We vragen hem met klem om aan het einde van dat bezoek niet zijn portemonnee te trekken, even niet in de voor hem meest voor de hand liggende oplossingsmodus te schieten. Als hij bij haar hut komt, treft hij een vrouw die de verzorging heeft voor haar stervende man en hun twee kinderen. Ze heeft geen idee hoe ze bij de kliniek moet komen. Er is schaamte en er is gebrek aan alles: geld, tijd en mensen om haar heen. Hij is aangeslagen als hij zijn ervaring met ons deelt en vertelt hoe het was om zonder iets te doen het gezin achter te laten. De verschuiving van gewoontedenken naar werkelijk zien, is soms heel pijnlijk. We bespreken het thema ‘quick fixes’ en ‘shifting the burdens’ zoals Senge (1992) dit noemt, waarbij een directe oplossing bieden voor een probleem geprefereerd wordt boven een oplossing die duurzaam is, maar verder weg ligt in de tijd.

De vele bezoeken en gesprekken van de kerngroep leiden geleidelijk tot een completer beeld waarom aids in Zuid-Afrika nog steeds zo’n enorm probleem is. Ook groeit de verbondenheid van deelnemers met de problematiek en de bereidheid om oog te hebben voor de pijnlijke aspecten van aids en de wijze waarop Zuid-Afrika hiermee omgaat. Waarom is het Oeganda jaren eerder al gelukt om de besmettingsgraad van hiv terug te brengen van veertig naar zes procent?²⁷ We zien leiderschapskwaliteiten groeien door het proces dat deelnemers doormaken en de onderlinge verbondenheid toenemen tussen de verschillende groepen. Er komen steeds meer ideeën naar voren die zouden kunnen bijdragen aan een oplossing.

15.3.3 Presencing

In de presencing-fase gaat het erom dat de deelnemers van de kerngroep bewust contact kunnen maken met de complexiteit, maar ook met de mogelijkheden van het thema, het systeem en de eigen rol hierin. Dit is zo veel meer dan samen een SWOT-analyse doen of brainstormen over mogelijkheden. Het is je openstellen voor de verwardheid die de co-sensing teweeg heeft gebracht en aandachtig luisteren wat uit deze ‘chaos’ omhoogkomt als nieuw inzicht.

Dit gaat beter midden in de stilte in de natuur. Daarom wordt dit ook wel een ‘solo’ of wilderness-retreat genoemd. In ons geval brengen deelnemers een hele dag alleen door in de bush. We spreken af dat we anderhalve dag, tot het ontbijt na de wilderness retreat,

²⁷ *The invisible cure* van Epstein beschrijft hoe Oeganda hiv onder controle heeft gekregen.

niet met elkaar zullen spreken. Een ranger die het gebied goed kent helpt ons met het zoeken van goede locaties zodat deelnemers elkaar niet kunnen zien. Tijdens de retreat loopt hij rond voor praktische vragen, water en lunch, maar verder is het stil. Theo en ik zitten in het midden, ook in stilte. Aan het einde van de middag meldt de ranger dat een deelnemer naar haar kamer is vertrokken. Een baviaan was iets te dicht bij haar gekomen en maakte avances ... Verder verloopt alles goed.

Als we de volgende morgen de stilte verbreken, barsten de tongen los over het alleen zijn in de natuur, de stilte, de vele gedachten. Maar oplossingen blijven vooralsnog uit. Het lijkt alsof wij de 'zaadjes van hoop' die we aan het einde van de co-sensingfase hebben gehoord vóór moeten zeggen, alsof we het eruit moeten trekken. We zijn verbaasd en voelen ons er slecht onder. Tegelijkertijd realiseren we ons dat we op dit moment ook zelf deelnemer worden. Meer dan voorheen zien mensen ons als één van hen.

15.3.4 Co-creating

Uiteindelijk komen we tot acht kiemzaden (prototypes), waarvan de deelnemers er vier selecteren om te onderzoeken en uit te werken:

1. een workplace policy,
2. een informatiecampagne,
3. een VCT (vrijwillige counseling en testing)-programma,
4. een U-proces met traditionele genezers.

Deze kiemzaden worden door twee pijlers verbonden aan het onderliggende systeem:

- 'There is hope if you know.' Dit gaat over bewustwording door een informatiecampagne en je status weten door je te laten testen zodat je behandeld kunt worden. Het onderliggende doel is hiv/aids weghalen uit de taboesfeer.
- 'You are as strong as your social environment.' De onderliggende gedachte is dat ieder individu deel uitmaakt van zijn gemeenschap en werk. Traditionele genezers hebben een voorname positie in de gemeenschap en het is van belang dat zij die rol goed kunnen invullen. En datzelfde geldt voor een goed hr-beleid dat je beschermt op je werk en dat voorkomt dat je wordt ontslagen als je hiv-positief bent. Door die verbondenheid met je omgeving kun je je bijvoorbeeld gesterkt voelen om je te laten testen en hierover te praten.

Voor elk van de vier kiemzaden wordt een 'taakgroep' samengesteld, die de plannen verder uitwerkt en weer voorlegt aan de hele groep.