

### **Werk in uitvoering**

*Wat gebeurt er in de coachingspraktijk? Welke methoden en technieken zet de coach in? Hoe ziet het traject eruit? Hoe beleven de klanten de gesprekken met*

*hun coach? Wat helpt, en wat helpt juist niet? Aan de hand van een verslag kijkt u mee over de schouder van een coach.*

Peta Twijnstra

# VISUELE

## Hoe beelden de

### WERK IN UITVOERING

#### **Situatie:**

Marian is teamleider bij een zorginstelling voor lichamelijk en verstandelijk gehandicapten. Zelf is ze, voordat ze teamleider werd, onderdeel geweest van één van de teams. Hoewel Marian in eerste instantie aan mij vroeg om één van haar teams te coachen, bleek in het eerste gesprek dat ze zelf een aantal coachvragen had, waaronder: "Hoe kom ik meer in mijn rol als teamleider".

In het eerste gesprek verkennen we de situatie en ik maak een functionele analyse. Daarin constateer ik onder andere het volgende:

- De managementvaardigheden kunnen beter ontwikkeld worden.
- Wanneer Marian zich als leidinggevende gaat positioneren, raakt ze haar collegiale ondersteuning kwijt. Dit is voor haar de winst bij 'niet veranderen'.
- Bij 'niet veranderen' zullen de effecten voor Marian zijn: demotivatie, afhaken of burn-out.
- Voor de organisatie zijn de effecten dan: niet behalen van de resultaten en een onjuiste bejegening van cliënten.
- Van een teamleider verwacht ik dat zij het team zodanig aanstuurt, leiding geeft en coacht, dat het de gewenste resultaten haalt. Hiervoor moet zij goed communi-

ceren, heldere informatie geven en hulp vragen waar nodig. Dat is mijn meetlat.

- Het is de vraag of Marian overeenstemming heeft met het team over de te behalen resultaten en over teamvaardigheden.

#### **Plan**

Op grond van de functionele analyse maak ik een plan. Al werkende stel ik het plan steeds bij – actualiteiten, de inbreng van Marian en werken aan de coachvraag wisselen elkaar hierbij af.

Het totale traject bestaat uit zeven gesprekken. Hieronder beschrijf ik twee werkvormen die ik respectievelijk in het tweede en vijfde gesprek heb ingezet.

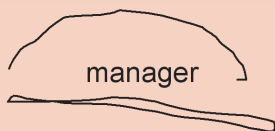
# WERKFORMEN

## cliënt in beweging brengen

### Werkvorm 1

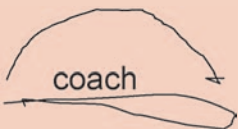
"Hier is een papier met twee petten: de managerspet en de coachpet, welke associaties heb je bij die petten?"

Marian brengt bij de managerspet naar voren:



- niet menselijk
- niet zo sociaal
- ver weg van de werkvloer
- sancties
- mensen niet mee laten denken
- autoritair, de baas

Voordat ze gaat associëren bij de coachpet, zegt ze: "Dat is dan ongeveer het tegenovergestelde". En ze somt op:



- mensen mee laten denken
- initiatieven opwekken en ondersteunen
- menselijk
- vriendelijk
- effectief een bepaalde kant uit sturen
- dicht op de werkvloer
- medewerkers ook als mens zien.

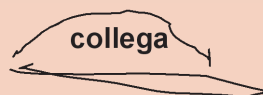
### Manager:

eerlijk, zichzelf zijn  
overzicht, duidelijk  
op afstand  
afstand bewaren omdat dat goed is  
standpunten duidelijk hebben  
duidelijke standpunten hebben

Hier heb ik een aantal irrationele gedachten boven water. Het vervolg van dit gesprek draagt ertoe bij dat de irrationele gedachten rationeel worden, beter hanteerbaar voor Marian en niet blokkerend voor haar functioneren. Deze oefening maakt dat eenvoudig. Ik leg de nadruk op die irrationele gedachten door er enigszins de draak mee te steken. Ik zeg: "Nu snap ik dat je niet graag de managerspet op hebt. Waarom heb je eigenlijk op zo'n functie gesolliciteerd? En waarom hebben organisaties managers in dienst?"

Hier ben ik op mijn best; het wordt speels, spannend en is er beweging. De toon maakt dat ze een reëel lijstje van kenmerken kan maken (zie tabel onderaan de pagina).

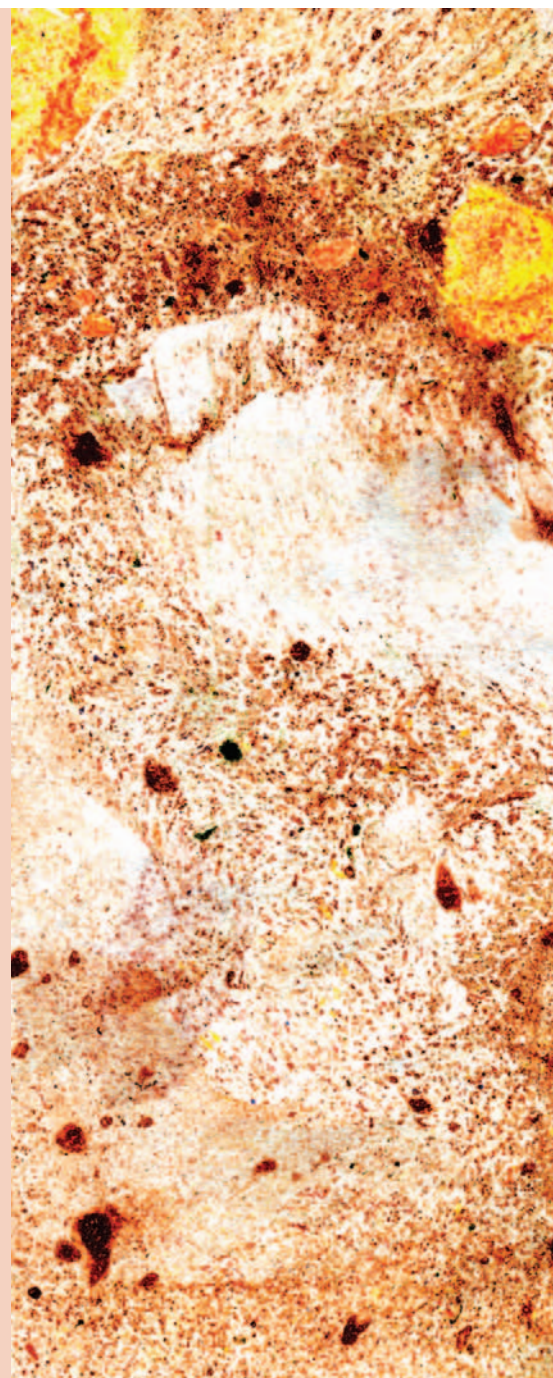
Dit verkennend en besprekend, komen we, onverwacht, bij een andere pet. Dat is de pet van de collega, de gelijke.



Mijn vraag is dan: "Heb je die pet ooit afgedaan. Hoort die nog bij je?". Marian zegt deze pet soms nog prettig te vinden.

### Coach:

voor bewustwording zorgen  
zaken inzichtelijk maken  
blik verbreden  
voor eyeopeners zorgen  
verandering en resultaat



Ik vraag: "Wat levert die pet je op?" Ze zegt: "Een maatjesgevoel."

Het was een interessante verkenning met de petten. De volgende bijeenkomst gaan Marian en ik verder in op de vraag: waar vind je het maatjesgevoel wel als je het niet meer bij het team kan halen?

## Werkvorm 2

Ik start dit gesprek met het uitspreiden van de Twynstra Gudde fotokaarten. Ze liggen open, zichtbaar, op tafel en ik vraag Marian: "Kies een foto die past bij hoe jij je voelt in je werk."

Ze pakt twee foto's en zegt bij Foto 1:

Trap met een lichtpuntje.

Mooi.

Steeds een treetje verder.

De lucht geeft aan dat er wat gebeurt.

Hier denk ik: ik heb een ontzettend mooie baan.

Bij Foto 2 zegt ze:

Ingewikkeld, dat ga ik nooit begrijpen.

Niet mooi.

Door de bomen het bos niet meer zien.

Ik kan dit niet.

Hier denk ik: wat een ingewikkelde baan (werk).

Nadat we er een tijdje naar hebben gekeken en erover hebben gesproken, zeg ik: "Het lijken wel polen. Wat brengt je bij de ene pool en wat bij de andere pool?" Marian zegt: "Rechts kom ik terecht als mijn team zit te zeuren". We gaan er even op door. Ze ontdekt dat ze te weinig luistert naar haar team. "Links zit ik als het allemaal voor de wind gaat."

Ik stel Marian voor een foto te zoeken die tussen de twee polen in kan liggen. Ze kiest, heel vlot, Foto 3 en zegt: Het lijkt me leuk om in zo'n boot te zitten. Wild.

Bevrijding-vrijheid.

Pittig.

Toch ziet het er leuk uit, enthousiast.

Tevreden achteraf.

Steekt secuur met sturen.

Soms grip erop kwijt.

De drie fotokaarten liggen naast elkaar, de boot in het midden. Marian zegt: "De buitenste kaarten zijn elkaars tegengestelde,



maar allebei statisch. De middelste is beweging". Ik zeg dat ik haar bij het kaartje met de elektriciteitsdraden vaak "kunnen" hoor zeggen, vooral: "dat kan ik niet".

Ik zeg haar: "Misschien is dat voor jou een signaal. Wanneer je jezelf dat hoort zeggen, zit je op een van de polen en niet in de boot. 'Willen' brengt je weer in de boot. Probeer jezelf te verplaatsen van 'kunnen' naar 'willen'".

Tenslotte vraag ik of Marian nog eens wil kijken naar de leervragen die ze heeft geformuleerd in het intakegesprek. Ze leest die en zegt dan: "Eigenlijk zijn de leervragen afgeleiden van dit met de foto's. Als ik erin slaag wat meer in de boot te zitten, kan ik daarna die andere vaardigheden wel ontwikkelen. Eigenlijk zijn we nu uitgekomen bij het punt waar het om draait".

*Peta Twijnstra is coach in Leeuwarden. Zij heeft ervaring met het coachen van leidinggevenden, docenten, administratieve ondersteuners; loopbaancoaching (waaronder IRO); teamcoaching; het begeleiden van intervisiegroepen. Ze volgde in 2004 de Leergang voor Professionals bij de School voor Coaching en stroomde uit als seniorcoach. [www.petatwijnstra-coaching.nl](http://www.petatwijnstra-coaching.nl)*

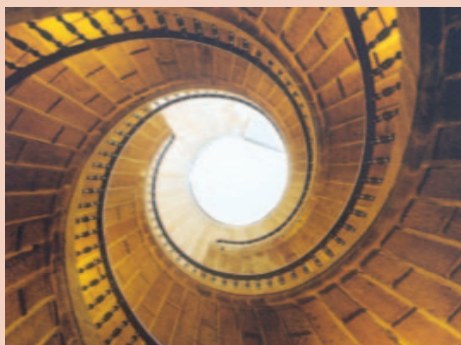


Foto 1. Gemaakt door S. Kaal Spanje Twynstra Gudde Adviseurs en Managers



Foto 3. Gemaakt door L. Wessels Zimbabwe Twynstra Gudde Adviseurs en Managers

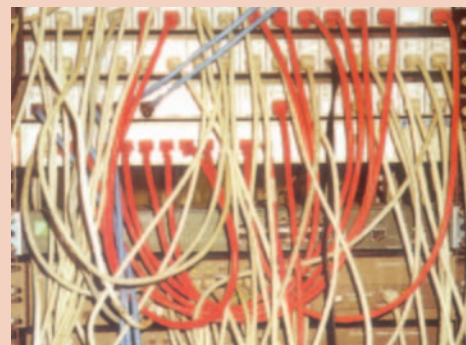


Foto 2. Gemaakt door V.B.J. Cornelissen Twynstra Gudde Adviseurs en Managers