

## MATRIX CONSULTANTS

Arbeids-coaching (leer-)supervisie (interview-)trainingen organisatieopstellingen  
Drs. Robert Ploem Alexanderkade 14 D 1018 CL Amsterdam  
tel. (020) 6203794 e-mail: [r.r.ploem@planet.nl](mailto:r.r.ploem@planet.nl)  
[www.matrix-consultants.nl](http://www.matrix-consultants.nl)

© 2007 Louise Arnold Bik en Robert Ploem

*Is verschenen in de Coachinggids 2007*

### **Schuiven in het landschap van het vraagstuk**

*De toegevoegde waarde van vraagstukken driedimensionaal uit te beelden en vanuit meerdere perspectieven te bezien.*

Dit artikel wordt u aangeboden door Matrix Consultants



## **Schuiven in het landschap van het vraagstuk**

*De toegevoegde waarde van vraagstukken driedimensionaal uit te beelden en vanuit meerdere perspectieven te bezien.*

Soms hoor je de hersenen knarsen als iemand het – weer - heeft over een terugkerend thema. Woorden verhelderen niet altijd, soms zien we door de bomen het bos niet meer.

Het heeft grote voordelen om de onderhavige situatie letterlijk 'uit het hoofd' te plaatsen.

Het instrument Coachen met Oase maakt dit mogelijk. Het bestaat uit houten spelstukken met een beschrijfbaar vlak en een duidelijke blikrichting. En er is een afgekaderd speelveld.



In dit artikel geven we voorbeelden, gaan in op enkele toepassingsmogelijkheden.

Kort benoemen we de aansluiting bij de ecologische benadering en bij de systeemopstellingen vanuit de systemische invalshoek.

### **Een keuzevraagstuk**

*Een jonge vrouw vindt het lastig om te kiezen voor de juiste opleiding. Het bepalen van de spelstukken is al een verhelderend proces. Samen met de coach komt ze uit op vijf spelstukken: 'hoofd', 'hart', 'vaardigheden', 'wereld van werk' en 'de ander'. Omdat de vrouw zowel hoofd als hart wil zien in opleiding en werk, stelt ze eerst deze twee stukken op. Daarna krijgen de andere stukken hun plek.*

*Pas na een poosje valt haar op dat alle stukken ver uit elkaar staan. Het 'hoofd' kan als enige alle andere stukken zien, het 'hart' is vooral gericht op 'de ander'.*

*De coach vraagt wat ze zou willen verschuiven. Ze zet de spelstukken voor hoofd en hart dichterbij elkaar. Vervolgens voelt ze zich evenwichtiger over haar toekomst. De ongerustheid om een 'foute' keuze te maken, lost op. Haar zelfvertrouwen is versterkt en haar vertrouwen in de juiste keuze voor studie lijkt vanzelfsprekender.*

Het vraagstuk buiten zichzelf ervaren, helpt om los te komen van vaste overtuigingen en hardnekkige opvattingen over (on)mogelijkheden. We zorgen voor een gewenste dissociatie tussen cliënt en haar vraagstuk, waardoor zij haar vraagstuk als buitenstaander kan aanschouwen. Tegelijkertijd ligt het vraagstuk zo na aan het hart, dat de cliënt sterke emoties kan ervaren. Het is geen vrijblijvend spelletje.

### **Verrassend perspectief**

Het instrument 'Coachen met Oase' is ontworpen om de elementen en factoren van het vraagstuk op tafel te plaatsen en vanuit verschillende perspectieven te ervaren.

Het krachtenveld komt in alle rust op tafel te staan en de betrokkenen reflecteren op de hele context van het vraagstuk. Het hoofd kan rust nemen, de spreker kan met distantie reflecteren op het uitdagende landschap, alsof hij of zij onderweg in een oase belandt.

De eerste aanblik van dit landschap vanuit helikopterblik levert al verrassende gezichtpunten op. Zo ontstaat een verfrissend perspectief op het vraagstuk.

We horen dat mensen zich ontspannen, meer ruimte ervaren, nieuwe mogelijkheden zien en dat het probleem plaats maakt voor uitdaging.

Soms komt iets in beeld dat niet eerder opviel, maar wel gewicht in de schaal legt.

In de rust krijgen we ook de mogelijkheid te spelen met posities. Er kan meer of minder afstand komen, een positie kan draaien en er kan een positie bijkomen.

Wat is daarvan de uitwerking op het landschap en op de individuele elementen?

Coachen met Oase nodigt uit tot overzicht en experimenteren.

De toepassingsmogelijkheden zijn grenzeloos:

- Coaching bij vraagstukken op gebied van leven, loopbaan, werksituatie
- Bij besluitvormingsprocessen
- Teambegeleiding
- Intervisie
- Supervisie, bijvoorbeeld bij adviseurs en interimers.
- Als organisatieadvies
- In managementbesprekingen: marketing, samenwerking, strategie, fusies....et cetera
- Inzicht verkrijgen in (bedrijfs)politieke krachtenveld

## Coaching



*De projectcoördinator van een internationaal gezondheidszorgproject in de Oekraïne meldt last te hebben van het feit dat ze twee studies heeft gedaan, maar geen van beide heeft beëindigd.*

*Ze kiest spelstukken voor haarzelf, de studie Spaans, de studie communicatie, het project en haar medeprojectcoördinator. De studie Spaans plaatst zij rechts voor*

*haar en de studie communicatie links voor haar. Zij merkt op dat de beide studies haar uitzicht op het project en haar collega belemmeren. De coach merkt op dat dit geen universitaire setting is en daarmee het feit dat ze niet is afgestudeerd irrelevant is. Ze heeft wel veel kennis van communicatie en een vreemde taal.*

*Samen verplaatsen ze de beide studies naar achteren, zodat ze deze bij zich heeft zonder dat ze haar uitzicht belemmeren. In de volgende zitting vertelt ze stralend "dat de studies vleugels voor haar zijn geworden!"*



In kort bestek heeft de visualisatie het dilemma verhelderd. Een paar verplaatsingen op het krachtenveld waren voldoende om opgedane kennis en kunde door haar studies, te kunnen ervaren als kwaliteiten.

## Zelf doen

Het proces kan verschillend verlopen, afhankelijk van cliënt en van soort vraagstuk. Sommige mensen zien we helemaal opgaan in het werk met de spelstukken op het speelveld. Wat ze innerlijk beweegt kunnen we niet altijd volgen; we zien dat ze stappen maken. Ze nemen de mogelijkheid het proces op eigen kracht te doen, houden de verantwoordelijkheid helemaal zelf en dat geeft zelfvertrouwen.

Sommige coaches kunnen het gevoel krijgen dat ze zo overbodig zijn, maar in werkelijkheid hebben ze een vruchtbaar kader voor de cliënt geschapen.

*"Ik heb er moeite mee als anderen zeggen wat ik moet doen of hoe ik iets moet doen." zegt de man. Hij kiest spelstukken voor 'ik', 'de ander', 'onzekerheid', 'twijfels', 'goed argumenteren' en 'overgave'. 'Ik' en 'de ander' komen recht tegenover elkaar te staan. Het spelstuk 'ik' staat met de rug naar de andere stukken die verder allen in een kring staan.*

*De man signaleert dat het voor de hand ligt om 'ik' minder op 'de ander' te richten en meer in contact met de andere aspecten te brengen. Vervolgens zet hij alle stukken in een cirkel en naar het midden gericht. De afstand tussen alle stukken is ongeveer even groot; alleen 'ik' krijgt veel ruimte. De man 'voelt' dat er lege plekken zijn. Rechts van 'ik' komt 'intuïtie' te staan en links tussen 'ik' en 'de ander', 'vertrouwen'. Opvallend is de ontspanning in het gezicht van de man.*

*De aanvankelijke tegenzin maakt plaats voor plezier in het schuiven met de spelstukken.*

Bij dit voorbeeld zit de kracht in het terughouden van interventies door de coach. Juist door zijn allergie voor bemoeienis door anderen, scheidt dit een veilige setting voor de cliënt. Het speelveld spreekt voor zich, vertelt hem iets over hemzelf en leidt hem naar oplossingsgerichte stappen.

### **Verkenning van het krachtenveld**

Het krachtenveld van een organisatie vraagt als vanzelf om een visuele representatie. Het is dé manier om overzicht te krijgen in de complexiteit van de ontelbare verhoudingen die op elkaar inwerken.

We kunnen het krachtveld tekenen op flip-overs, bijvoorbeeld met behulp van ecogram of ecologische kaart.<sup>i</sup> Dit geeft een goed beeld van de positieve en potentiële energiestromen over en weer en laat zien waar mogelijke energievreters zich bevinden.

We kunnen het ook in beeld brengen door het krachtenveld op tafel te plaatsen.

*Een interim-manager komt voor een consult al heeft hij niet direct een probleem. Hij heeft wel het idee dat meer helderheid mogelijk is in zijn opdracht. Bij een zorgverlenend instituut is hij plaatsvervangend hoofd van een afdeling waar een veranderingsproces gaande is. Formeel is de raad van bestuur opdrachtgever. Contactpersoon is één van de directeuren.*



*In samenspraak neemt de interimmanager spelstukken voor de belangrijkste spelers. Met elk spelstuk tast de interimmanager het speelveld af om de positie te vinden die klopt voor de huidige situatie. Uiteindelijk staan er zo'n veertien posities.*

*Tijdens de helikopterblik geeft hij een beklemmend gevoel op de borst: hij ervaart het als een stagnerend geheel. Opvalt*

*dat de eigen positie klem staat tussen de twee teamleiders en de behoudende medewerkers. Verplaatsing naar achteren van het spelstuk voor de eigen positie levert een zucht van verlichting op.*



*Vervolgens bekijken we het speelveld vanuit de perspectieven van diverse spelers. Dit geeft veel inzicht in de achterliggende dynamieken bij de gang van zaken die de interimmer kent uit de praktijk. Vervolgens komt naar voren dat er sprake is van tenminste twee te onderscheiden (interim)opdrachten: de afdeling draaiend houden én de afdeling in een dynamische omgeving door een veranderingstraject te leiden.*



*Het eerste is een plaatvervangende klus. Het tweede een 'echte' interimklus in overleg met de hogere hiërarchische lagen. Door voor beide posities een apart spelstuk te nemen ontstaat klaarheid. De interimmer kan nu onderzoeken vanuit welke posities hij het meeste voor de opdrachten kan betekenen.*

Bij het plaatsen van de stukken concentreerde de interimmer zich op de functie die een spelstuk vertegenwoordigde. Hij liet zich verrassen over de plaats op het speelveld waar het stuk als vanzelf terecht kwam.

Deze manier van werken is afgeleid van het opstellen van representanten bij de organisatieopstelling vanuit systemische invalshoek. Bij zo'n opstelling gebruiken we representerende waarneming en de systemische inzichten betreffende organisaties.<sup>ii</sup>

Met een systemische blik kijken we altijd naar de te onderscheiden organisatiesystemen en subsystemen, en de vermengingen daarvan. Verder onderzoeken we de ordening (hiërarchie, senioriteit) in de organisatie, de beschikbare plek voor allen die erbij horen, buitengesloten mensen of thema's zijn, en de balans tussen geven en nemen.<sup>iii</sup>

### **Samen reflecteren en schuiven**

Van acquisitieplanning tot strategiebespreking, het kan veel tijd schelen om de benoemde factoren neer te zetten.

De aanwezigen kunnen gezamenlijk reflecteren over wat ze visueel zien, wat veel uitleg uitspaart. Door te schuiven met de stukken kunnen ze hun visie illustreren.

Door om het geheel heen te lopen en vanuit verschillende kanten te bezien, schijnt opeens ander licht op de kwestie.

*Een directeur ontdekte dat hijzelf zware onderhandelingen nog ingewikkelder maakte door zijn bewuste keuze om dicht bij de onderhandelingspartner te staan. Het krachtenveld op tafel bekeek hij vanuit helikopterperspectief. Opeens zag hij dat zijn positie het contact met een andere partij blokkeerde en verwarring creëerde over welke organisatie hij vertegenwoordigde.*

Cases in intervisiebijeenkomsten worden verlevendigd als de posities op tafel staan. Deelnemers kunnen elk vertellen hoe zij zich voorstellen hoe de ervaring in de verschillende posities is.<sup>iv</sup> De case-eigenaar krijgt zo veel informatie vanuit verschillende perspectieven. Na verschuiving kan deze procedure worden herhaald.

### **Materiaal**

Het instrument past gemakkelijk in tas of koffertje.

De ruimtelijke uitbeelding van een vraagstuk op tafel kan met allerhande kleine objecten.

Er zijn coaches die paperclips of theezakjes gebruiken. Anderen gebruiken gele papiertjes, kinderboerderijen, poppetjes, stukjes bezemsteel of een bord met magneten.

Het werkt allemaal, al is niet elk object even praktisch.

Het is handig als je op het object kan aanduiden wat het representeert.

Neutrale objecten lenen zich beter voor abstracte en strategische vraagstellingen dan poppetjes. De gevoelswaarde van het object mag niet dominant zijn. Een speelgoedfiguur dat een woeste tijger verbeeldt, blijft ook op een rustig plekje met woest, wild of gevaarlijk.

Het vraagstuk komt absoluut meer tot leven als de objecten driedimensionaal zijn. En ze moeten een kijkrichting hebben, vooral als het om personen en bedrijfsonderdelen gaat.

Het gewicht van vraagstukken, bijvoorbeeld bij een raad van bestuur, komt beter tot uitdrukking met mooie objecten dan met suikerklontjes.

Naast de keuze van spelstukken is het van belang om een zekere omsloten kader als speelveld te definiëren.

### **Handvatten**

Dat mensen voorwerpen plaatsen om een situatie uit te leggen, is zo oud als de wereld.

Het valt uitstekend te combineren met de vertrouwde professionele vaardigheden van adviseurs, coaches of andere professionals. Er zijn wel een paar aanwijzingen te geven over de aanvullende mogelijkheden die de ruimtelijke uitbeelding geeft.

Het is wijs bij sommigen cliënten het mentale construct te laten neerzetten. Anderen doen het vanzelf vanuit een meer gevoelsmatig beeld. De één beleeft het cognitief, de ander ervaart ook veel emotie. De coach heeft hier enige invloed op door de setting die hij schept en de soort vragen die hij stelt.

Soms is het eerste beeld genoeg om verheldering te scheppen. Soms zijn er meerdere interventies nodig - door de cliënt of klant, of door de coach - om tot inzichten te komen.



Hou in de gaten dat de waarde ontstaat door de beleving van het hier en nu op tafel. Nodig de vraagsteller daartoe uit door vragen vanuit het speelveld te stellen in de trant van: 'als je je voorstelt dat je op de plaats van spelstuk Y staat, wat zie je wel, wat niet, en wat ervaar je daar?'; 'neem eens afstand, loop er omheen, wat merk je op vanuit verschillende hoeken?'.  
Het wisselen van perspectief is één van de grootste waarden. Daarom is het raadzaam een kleine tafel te gebruiken met loopruimte rondom.

Innerlijke processen kun je beter niet fixeren door foto's te maken van het uitgebeelde landschap. Bij krachtenveldverkenningen kan het wel waardevol zijn om de complexiteit terug te kunnen zien.

Bij persoonlijke processen is het moment om te stoppen als er iets wezenlijks is gebeurd, zodat de cliënt gelegenheid krijgt deze wezenlijke beleving te verankeren.

Bij adviesgerichte gesprekken is het mogelijk om meerdere scenario's uit te proberen.

### **Ontwikkeling**

We krijgen veel enthousiaste reacties over de toepassing van Coachen met Oase. Coaches en adviseurs gaan er direct mee aan de slag en ontdekken gaandeweg de eigen mogelijkheden. Voor verdieping en uitbreiding van mogelijkheden bestaat een instructieaanbod. Op internet is een 'learning landscape' beschikbaar, waar gebruikers ervaringen en vragen kunnen uitwisselen.

Vanuit oogpunt van methodiekontwikkeling nodigen we iedereen uit om te experimenteren.

*Mt dank aan Hilde Mulder*

---

<sup>i</sup> In de Coachinggids 2002 vindt u een uitgebreid overzicht van de ecologische benadering in coaching door Ploem.

<sup>ii</sup> In organisatieopstellingen wordt een levende simulatie van het organisatiesysteem gemaakt door mensen als representanten van functies of onderdelen van de organisatie in de ruimte te plaatsen. De vraaginbrenger voert de representanten intuïtief naar hun plek, dus niet vanuit een mentaal construct. De representanten krijgen toegang tot de gevoelens die bij de betreffende organisatie en de onderdelen daarvan horen. Dat noemen we representerende waarneming. Over het algemeen geeft de opstelling een treffende voorstelling van de werkelijkheid. In deze opstelling zoekt de facilitator vervolgens naar onderliggende dynamieken bij de verschijnselen, naar dat wat nodig is om stagnaties te doorbreken en kan met toekomstige stappen worden geëxperimenteerd. Om dit werk te doen is een gedegen training en veel ervaring noodzakelijk. Gunthard Weber, Matthias Varga von Kibéd en Insa Sparrer hebben veel gedaan om de organisatieopstellingen te ontwikkelen, na kennismaking met de familieopstellingen waar Bert Hellinger veel voor heeft gedaan.

<sup>iii</sup> Voor een verder beeld van organisatieopstellingen verwijzen we naar het stuk van Ploem en Den Dulk in de Coachinggids 2003.

<sup>iv</sup> Hier hebben we het over de zogenaamde 'circulaire vragen'. Voorbeeld: stel je voor dat je in de positie van x staat, hoe vergaat het je dan. Het werkt het sterkst als hier in de 'ik' vorm wordt gesproken. Niet zelden duikt hier ook het fenomeen representerende waarneming op en komt verrassende informatie naar boven.