

Een specifieke methode, een andere vorm van coaching? Wat zet deze coach in om de cliënt in beweging te krijgen?

Frits van Kempen

# PROCESVERSNOELLING MET ACTIEMETAFOREN

## EEN AANVULLENDE METHODIEK BIJ COACHING

### Over coachen met actiemetaforen

In een actiemetafoor komt je cliënt zelf, mét zijn problematische thema, doelbewust in beweging. Dit vindt plaats op kantoor of in een kleine zaal, in een kort maar krachtig op maat gemaakt spel- of bewegingsarrangement. Op verrassend snelle wijze leidt dit vaak tot bewustwording en inzicht, tot veranderingsbereidheid en zelfs tot bestendige verandering van houding en gedrag. Oude en nieuwe betekenissen worden ervaren. Je cliënt vindt letterlijk beweeg-redenen om zijn thema anders te bezien, anders aan te pakken. De beklievende kracht zit in de afwisseling van gesprek en ervaren.

### Transfer

De transfer naar de werksituatie kan steunen op een positieve referentie-ervaring, zowel fysiek, mentaal als emotioneel. In het reflectiegesprek ter plekke wordt de opgedane ervaring besproken en komt de concrete terugvertaling naar de dagelijkse praktijk aan de orde (wat heeft dit je nu geleerd, hoe ga je dat nu straks doen?). De lijfelijk ervaren actiemetafoor heeft een directe impact voor het toekomstige handelen en je cliënt onthoudt hem, door de parallel en de symboolwaarde, vaak zijn leven lang.

### Wanneer zijn actiemetaforen in te zetten als procesversneller?

Een actiemetafoor is rondom bijna elk thema en voor iedereen te maken. Door de vanzelf-sprekendheid van de metafoor hoeft de clou gelukkig nooit te worden uitgelegd. Dat moet ook zo blijven. Daarom werkt deze aanvullende methode het beste als:

- je cliënt bereid is zijn probleem letterlijk 'in beweging te zetten',
- als hij in staat is tot reflecteren op dat wat hij ter plekke in de actiemetafoor ervaart en
- als hij in staat is ook 'naar binnen te kijken' (introspectief vermogen).

Actiemetaforen kunnen ondersteunend zijn voor diegene die ideeën wil genereren en uittesten ter oplossing van een managementprobleem; wil veranderen, maar nog niet zo goed weet hóe; te vaak blijft vasthouden aan een idee-fixe of achterhaald denk- en gedragspatroon; belemmerend bedreven is in verbale afweermechanismen, zoals rationaliseren en verbaliseren; niet vatbaar is voor een 'méér-van-hetzelfde-strategie' (bijv. praten); nog onvoldoende meebeweegt met in gang gezette veranderingen.

Soms is er wat gezonde afweer: "Kunnen we toch nog niet eens gewoon praten?" Het lijkt ook confronterend zo letterlijk in beweging te komen met je eigen 'veranderingsprobleem'.

Eenmaal in de zaal vindt iedereen het echter een rijke ervaring die men niet had willen missen. Doordat het contact goed is en er ook iets sportiefs aan kleeft wordt het al snel laagdrempelig.

Soms is er ongezonde afweer. Je cliënt houdt zich vast aan een paradigma dat we hebben overgehouden van Descartes: cogito ergo sum (ik denk dus ik ben). De taal, het medium voor beschaafde zinvolle communicatie, en het intellect staan daarin tegenover het directe lichamelijke ervaren. Taal en intellect worden gezien als superieur. In dit paradigma raakt je cliënt steeds

Taal schiet nogal eens tekort als we attitudes en gedrag van mensen willen (doen) veranderen. Veranderingsbereidheid kan in coaching goed worden gestimuleerd via de inzet van metaforen (beelden) die je de cliënt zelf aan den lijve laat ervaren.



*Inschatten ...*

verder vervreemd van zijn gevoel en van zijn directe lichamelijkeheid. Soms lijkt het wel alsof lichaam en emotie 'onder narcose' zijn, alsof het alleen maar gaat om cognitie en rationaliteit. Zo'n cliënt gaat meestal pas om als de *leidensdruk* wat groter wordt.

Juist voor hem (of haar) is het fysiek-mentaal-emotioneel ervaren een uitdagend aangrijpingspunt om het eigen gedrag en functioneren te begrijpen en daadwerkelijk te veranderen.

### Over het zelf maken van actie-metaforen

De uitdaging voor jou als coach zit in het ontwerpen en aanbieden van een bruikbare actiemetafoor waarin je cliënt zijn problematische Ausgangssituatie goed herkent en voldoende veiligheid én uitdaging ervaart om concreet te experimenteren met een andere houding en adequater gedrag.

### Hoe maak je nu zo'n actiemetafoor?

Je kunt je oefenen in metaforiseren, in het maken van metaforen-op-maat.

Dat is een creatief proces op basis van bisociatie. Bisociatie is het samenbrengen van twee domeinen van kennis/ervaring die aanvankelijk niet gerelateerd, ja zelfs onverenigbaar leken. Het is, zo gezegd, de kunst van het met elkaar in verband

## De Waan van de dag

### *Uit intake:*

supermarktmanager (getrouwd, 2 kinderen) lijdt aan de waan van de dag en heeft timemanagementproblemen

### *Doel:*

Inzicht in en doorbreken van patronen

### *Doeldomein:*

Rust bewaren, grenzen stellen, prioriteiten stellen

### *Brondomein:*

Bewegingsarrangement met ballen (metafoor: ballen in beweging houden)

Druk, druk, druk. "Het werk moet alsmaar doorgaan."

Na een afstemmend praatje zeg ik hem:

"Dit is je werk, hou deze bal maar rollend, hij mag niet stil liggen." Hij neemt de bal van me af, knalt hem

tegen de muur en toont zich direct al uiterst actief. Vlak daarna rol ik een

tweede bal naar hem toe: "De slagerij heeft even je hulp nodig nu het zo druk is – hou hem rollend." Hij schopt de vette volleybal hard door de zaal.

Hij heeft er plezier in, maar kijkt me wat vreemd aan als ik steeds maar niets zeg.

Er volgt een zachte 'foambal'. "Dit is een wat vrouwelijker bal; wil je 'haar' ook rollend houden?" Het is geen bal om te 'knallen' en de manager gaat nu over op een strategie waarbij hij met drie ballen aan de voet in hoog tempo door de zaal sjeest.

Na enige tijd lanceer ik twee tennisballen: "Let op de kleintjes."

De ballen beginnen nu alle kanten uit te rollen. Hij werkt hard door, maar het tempo van de ballen loopt nogal uiteen.

Na nog een tijdje loopt de supermarktmanager zwetend met zeven ballen om zich heen. Hij kan ze niet meer bij elkaar houden. Hij schopt ze in hoog tempo, wat verwilderd in het rond. Al snel komt er een bal stil te liggen: die foambal!

"Dat kan niet", zeg ik, terwijl ik op hem afloop. "Er ligt een bal stil, hoe kan dat nou?"

Hij stopt, kijkt me aan en zegt hijgend:

"Ja." Ik zeg, wat norsig: "Wat bedoel je met 'ja'?"

"Nou, ik snap het hoor, het is precies mijn werk (hijg). Dat moet óók alsmaar doorgaan. Dán weer dit en dán weer

dat. En er komt steeds meer bij (hijg). Het lijkt wel alsof het niet ophoudt. En die foambal, dat is m'n vrouw, die ligt als eerste stil, dáár kom ik dan niet meer aan toe, net als aan m'n kinderen, die tennisballen."

"Is je wat opgevallen, hoe je dit nu hebt aangepakt?" "Nou niet al te best denk ik."

"Wat kon er dan beter denk je?" "Nou ergens bij de vijfde bal dacht ik al: ik moet hiermee stoppen, dit gaat mis, maar ik ging toch weer door. En dat herken ik nu precies. Bij mij kan altijd alles. Daar sta ik om bekend, maar in feite gáát het niet meer en moet ik eerder 'nee verkopen'." "Je bedoelt toch niet dat je een bal van mij niet meer had willen accepteren?"

"Ja uh, ...meer prioriteiten stellen en zo."

"Oké, dus een volgend keer zou je op een eerder moment een bal weigeren?!" "Ja, dat denk ik wel... of ik zou er in elk geval over praten."

"Mooi. Is er nog wat anders opgevallen, aan je organisatie bijvoorbeeld?"

Vragende blik, direct daarna: "Nou ja, het was wel erg moeilijk om ze bij elkáár te houden!" "Als je er nu achteraf op terugkijkt, wat had je hier dan beter kunnen doen om ze rollend toch bij elkaar te houden?" "Tja, door al die ballen heb ik daar niet over na kunnen denken, maar nú zou ik zeggen: 'allemaal in een hoek proberen te houden of zo'."

"Ja, lijkt me prima, je hebt hele goede ideeën. Dus: eerst stilstaan bij hoe je het gaat aanpakken."

In een volgende actiemetafoor leert hij daadwerkelijk zijn grenzen aan te geven, prioriteiten te stellen en beter te organiseren, waardoor hij, na het reflectiegesprek waarin de transfer wordt besproken, zijn werk met meer effect en plezier kan verrichten.

P.S. Taal? Hij had me wel aangehoord, maar zodra ik zou zijn vertrokken, zou hij een volgende sigaret hebben opgestoken en zou hij zijn overgegaan tot de w(a)anorde van zijn dag.



...en overschatten

brengen van ogenschijnlijk niet verwante zaken. Een acti-metafoor wordt 'op maat' geconstrueerd binnen het domein van lichaamservaring en beweging om een doel te bereiken in het domein van het problematische thema van de cliënt.

Meer concreet heb je nodig:

- *Gegevens* – Gegevens over de soort problematiek en de context komen uit een intakegesprek, een meegedeelde opvatting, een gecheckte indruk, een ervaring ter plekke, enzovoort.
- *Inlevingsvermogen* – Je stemt je innerlijk af op wat je cliënt inbrengt. Je voelt en begrijpt wat hem bezighoudt.
- *Doelstelling* – Waar gaat het hier om, wát moet er worden bereikt? Het doel verschilt uiteraard per cliënt en per thema. In meer algemene termen komt het neer op (h)erkenning, bewustwording, verdiept inzicht, experiment tot verandering, veranderingsbereidheid, verandering van houding en gedrag.
- *Thuis zijn in het spelen met betekenissen in spel- en bewegingsvormen* – De acti-metafoor is effectief als deze cliënt met zijn thema in de spel- of bewegingssituatie een betekenisvolle ervaring kan opdoen. Dit vereist dat je binnen het domein van spel en beweging kunt arrangeren en variëren.
- *Finetuning* – Met het invoeren van spelregels en afspraken, via variatie van je attitude als coach, door sfeer en materiaal kan de acti-metafoor zó op maat worden gearrangeerd, dat hij speciaal voor hem

## Controle - Overgave

### *Uit intake:*

Teamleider promoveert tot hoofd zorg-sector en wil alles in de greep houden

### *Doel:*

Onderzoek naar positie op polariteit controle – overgave

### *Doeldomein:*

Stijl van leidinggeven, omgaan met grotere span of control

### *Brondomein:*

Blindemannetje en marionettenspel

Ze is rationeel, ambitieus, resultaatgericht en vanuit haar vorige functie nog sterk betrokken bij de directe zorg. De laatste tijd gaat het als hoofd zorg-sector niet meer zo lekker.

Ze wil van alles, maar ontmoet in haar sector steeds meer weerstand.

We spelen het spelletje 'blindemannetje': terwijl zij de ogen stevig gesloten houdt, leid ik haar aan een stok van een meter door de zaal. De knokkels van haar handen trekken wit weg. Als ik het tempo wat verhoog, moet ik haar bijna meetrekken. Ze lijkt de greep erop te willen houden. We wisselen van rol. Ik volg en zij leid. Aanvankelijk volg ik haar braaf.

Na enige tijd doe ik wat gespannen en volg haar niet meer direct.

Ik laat haar non-verbaal merken dat ik liever m'n eigen koers volg. Ongeduldig trekt ze me mee in haar richting. Ik verzet me nog even en onderbreek dan het spel. "Hoe is het voor jou als ik me verzet of me niet aan jouw regels houd?"

We komen te praten over stijlen van leidinggeven. Ze herkent dat ze als manager in haar sector het liefst alles in de greep wil houden. "Vroeger ging dat immers ook?"

Ik stel haar voor nog wat meer met

'controle en overgave' bezig te zijn via een 'marionettenspel'. Ze zit daarbij op een makkelijke stoel zonder leuning. Ik sta, wat hoger, achter haar.

Om elke pols heeft ze een lintje waaraan een touwtje is bevestigd. Die touwtjes heb ik in handen en ik beweeg er langzaam mee omhoog en weer omlaag.

Zij kan nu heel goed navoelen hoe het voor haar is om 'los te laten', hoe het is als een ánder de touwtjes in handen heeft. Vooral als ik naar beneden beweeg valt het op dat haar arm gestrekt blijft en het touwtje slap komt te hangen. Ik vraag haar de ogen eens te openen en ik wijs haar op haar gestrekte arm. Ze heeft er geen verklaring voor maar voelt de confrontatie als bijzonder pijnlijk. Nadat ze haar tranen heeft gedroogd, zegt ze dat ze wel wil, dat ze het ook echt probeerde, maar dat het gewoon niet lukte.

Ze herkent zowel de mentale als de fysieke spanning die haar functie voor haar met zich meebrengt. Haar neiging greep op haar omgeving te behouden lijkt wel 'geïncorporeerd'.

Een volgend keer onderzoeken we aan de hand van andere acti-metaforen of er ontwikkelingsmogelijkheden zijn. Zit het er in de dingen wat meer op zich af te laten komen, meer aan het toeval over te laten, te handelen naar bevind van zaken, meer los te laten, te delegeren? Hoe kan ze omgaan met die grotere span of control?

Ondanks dat ze hierin vorderingen maakte, nam deze vrouw dapper en opgelucht een besluit:

"Ik wil weer terug in mijn oude functie." Dat kon. En het bleek een promotie voor haar welzijn.

een appèl doet op inzicht en uitlokt tot uitbreiding van het handelingsrepertoire.

Erickson, die als psychotherapeut veel met metaforen werkte, ging in en uit trance en werd daardoor creatiever in het bedenken van analogieën en metaforen. Dat helpt misschien, maar het kan je na onbevanging

en neutraal luisteren ook overkomen dat je 'spelenderwijs en in contact' de mooiste metaforen uit de mouw schudt.

## Denken in polariteiten als steun bij het maken van acti-metaforen

Veel thema's die gaan over verandering en



Loop-baan



Controle versus overgave



Vertrouwen

veranderingsbereidheid hebben iets met polariteiten te maken. Zo hebben we in de loop der jaren 'veranderingsthema's' benoemd zoals: controle - overgave; afhaken - doorzetten; structuur - vrijheid; volgen - leiden; sturen - steunen; risico nemen - risico mijden; onderschatten - overschatten; afstand - nabijheid; boven - onder.

Vaak gaat het om een bewust of onbewust ingenomen positie binnen een polariteit. Meestal wordt het probleem gevormd doordat die ingenomen positie op de één of andere wijze niet spoot met (de context van) het werk of de organisatie.

Een polariteitsthema kan je helpen bij het formuleren van richting en doel van een actiemetafoer.

Als psychomotorisch therapeut maakte ik jarenlang veel arrangementen rondom met name lichaams- en bewegingservaring met als doel werkgerelateerde en psychische problemen van mensen daadkrachtig op te lossen. Sinds 1994 werk ik in ons bureau voor coaching en training regelmatig met actiemetaforen, een door mijzelf bedachte term. Het is mijn ervaring dat het zich loont coachingsgesprekken af te wisselen met actiemetaforen. Het is een krachtig middel bij het stimuleren naar veranderingsbereidheid en daadwerkelijke verandering. Het zijn inspirerende instrumenten om veranderingsprocessen uit te dagen dan wel te ondersteunen. Ze dragen bij aan procesversnelling en procesverdieping. Nieuwe betekenissen worden letterlijk 'ingelijfd'. Hoewel actiemetaforen voornamelijk individueel worden toegepast in coaching en leiderschapsontwikkeling, zijn ze ook goed in te zetten bij teambuilding, cultuurverandering en visieontwikkeling.

*Drs. Frits van Kempen, trainer en coach, is partner van Van Kempen Impuls te Amersfoort. Dit bureau legt zich toe op het werken met actiemetaforen, enneagram en systemisch werk. Van Kempen Impuls is geregistreerd bij NOBCO en LVSB.*  
[www.vankempenimpuls.nl](http://www.vankempenimpuls.nl)





• ISBN: 90244 16884  
• 297 pagina's • € 34,50

**Guus Hustinx en Anneke Durlinger-van der Horst**  
**Voorbij je eigen wijze:  
 effectief communiceren  
 met metaprogramma's**

Metaprogramma's zijn kenmerkende patronen in iemands denken, voelen en handelen. Met dit boek leert u gericht metaprogramma's herkennen bij uzelf en anderen. Het geeft u meer begrip, inzicht en sturingsmogelijkheden, daar waar mensen communiceren.



• ISBN: 90244 17074  
• 141 pagina's • € 17,50

**Joop van den Beuken en Jacqueline Bustraan**  
**Coachen: It takes two  
 to tango**

Coaches die een coachingsrelatie hebben zien mislukken, vertellen vaak dat ze onvoldoende hebben stilgestaan bij de afstemming met de gecoachte. Aan de hand van dit boek kunt u bij elke coachingsrelatie de juiste afstemming bereiken.

Postbus 3167  
 3760 DD Soest  
 tel: 035 541 23 86  
 fax: 035 542 38 77  
 mail: [service@nelissen.nl](mailto:service@nelissen.nl)  
 site: [www.nelissen.nl](http://www.nelissen.nl)

Nu verkrijgbaar bij Uitgeverij Nelissen  
 of uw (internet)boekhandel.  
 Kijk ook eens op [www.nelissen.nl](http://www.nelissen.nl)