



Door Ghislaine Bromberger, [bromberger@compuserve.com](mailto:bromberger@compuserve.com)

## Beelddenken als instrument bij coachen

### Inhoudsopgave:

1. Introductie
2. Beelden van coachrelaties en stijlen
3. Het proces
4. Wat is beelddenken en hoe werken beelden concreet?
5. De coach en het beelddenken
6. De didactiek van het beelddenken
7. De weg naar autonomie en persoonlijke keuzes in zeven stappen
8. Literatuur

### 1. Introductie

*'Kies uit een kunstboek een beeld dat aan je werksituatie doet denken, samen gaan wij dat bekijken.'*

Heel snel na de begroeting gaan wij aan het werk en het liefst met beelden. Het gesprek dat volgt brengt meer informatie dan een puur verbaal startgesprek. De hulpvrager maakt bovendien kennis met een werkwijze en vooral met het ingaan in het hier en nu op de situatie die zich ter plaatse ontwikkelt. De vraag van de coachee (degene die om coaching komt) wordt verhelderd.

In dit artikel zal ik voor de coachen, die hun praktijk willen verrijken, de waarde van het werken met beelden en beelddenken bespreken en handvatten geven om dat binnen de coachingsgesprekken een plaats te geven. Achtereenvolgens komen de volgende thema's aan de orde:

Enkele beelden van coachen worden als introductie besproken om de vele stijlmogelijkheden te laten zien waaruit gekozen kan worden. Er is sprake van coachen als je een kind leert fietsen, een blinde helpt te leren omgaan met een geleidehond, tijdens masterclasses, bij beroepsopleidingen, topsport en voor projectleiders die coachen op spirit en samenwerking zoals bij technische projectteams. Het zijn stuk voor stuk inspirerende modellen hoe te coachen. Vervolgens zullen wij het coachingsproces bekijken in een werkgerelateerde situatie en het nut leren inzien om de coachee uit

te nodigen zijn eigen beelden en creativiteit terug te vinden.

Als gestalttherapeut ben ik niet altijd even consequent en het blijkt dat andere modellen verweven zijn in mijn benadering. Fundamenteel fenomenologisch probeer ik wél te blijven werken. Waarnemen en mijn observaties teruggeven blijft een rode draad die steeds prioriteit heeft.

Er zijn verschillende modellen of kaders die kunnen worden gehanteerd als houvast voor een coachingstraject of proces. Het model van het creatief problemen oplossen is er een waar wij bij zullen stilstaan. Ook zal ik de zeven stappen uit de methode van koers bepalen als referentie laten zien. Tijdens een gesprek of proces is een kader dienstbaar, zowel voor een persoon als voor een team. Zowel de coach als de gecoachten kunnen zich erop oriënteren. Het dient als kompas; waar zijn wij gebleven? Waar moeten wij aandacht aan geven? Daarbij zijn innerlijke beelden het meest authentieke materiaal dat een persoon of zelfs een groep kan oproepen. Enkele voorbeelden van uitnodigingen tot beelddenken tijdens coachingsgesprekken zal ik bij de stappen aangeven. De praktische experimenten worden cursief aangegeven. De tips voor de coach zijn omkaderd.

### Definities

In mijn handboek zijn verschillende definities van 'coachen' genoemd. Er zijn vele wegen en er zijn vele stijlen. Ik zal mij er niet aan

wagen nog een definitie toe te voegen en mij beperken tot enkele beelden van verschillende coach situaties, die op zich een benaderingsvorm weergeven. Hier wordt ook aangenomen dat de basisvaardigheden van de professionele coach voldoende bekend zijn. Daarbij zal ik enkele uitgangspunten noemen die gelden in het werken met het talent beelddenken. Beelden zijn voor mij altijd de start van een avontuur. Ik onderscheid het werken met 'beelden van buiten' en 'beelden van binnen'. De eerste zijn aangereikt of opgepakt uit bestaande beelden, metaforen en andere bekende bronnen. De andere zijn de innerlijke beelden die uit de verbeeldingskracht van de persoon zelf voortspruiten. Zij zijn wezenlijk gerelateerd aan zijn/haar situatie. Hier spreken wij van beelddenken naast het talige, logische denken. Daarmee omgaan levert een meerwaarde en vaak een andere 'kijk' op de eigen creatieve mogelijkheden. Maar eerst enkele 'beelden van buiten' die te maken hebben met de start van een coachrelatie.

## 2. Beelden van coachrelaties en stijlen

**Een kind** leert fietsen. De ouders zijn erop uit om het kind in staat te stellen zelfstandig op de fiets met twee wielen te rijden. Zij grijpen minimaal in bij het oefenen. Geen enkele ouder stelt het doel om autonoom met de fiets te rijden langer dan nodig uit. Zij bouwen wel de uitdaging stap voor stap op. Van een driewieler wordt overgegaan naar een echte fiets met zijwieltjes die steeds losser worden en steeds minder steun bieden. Het kind leert door eindeloze herhalingen en de ouders moedigen aan en voorkomen al te veelvuldige valpartijen. Gretig en nieuwsgierig blijven is de kracht van het kind. Zo ook tijdens een coachingstraject, nieuw gedrag of nieuwe inzichten verwerken door experimenteren, vallen en opstaan: *'Wel zelf maar niet alleen'*.

**Een blinde** leert gebruik maken van een witte stok of geleidehond

Een blinde oefent het lopen met een blindengeleide hond of met een witte stok net zolang tot hij zich veilig voelt. De 'coach' loopt vlak

achter de blinde, misschien met een lichte aanraking van de schouder om hem een veilig gevoel te geven en aan te moedigen de nieuwe situatie te ervaren. Hond en nieuwe baas bouwen een geheel eigen band van zelfvertrouwen op met elkaar onder een wakend oog. *Een rustig wakend oog in de buurt* en geduld om te oefenen wordt beloofd.

**Een masterclass** viool, tijdens het Concours Reine Elizabeth te Brussel.

Bij een masterclass viool bestudeerde ik hoe Menuhin de meesterviolist als coach optrad. Heel ontspannen zit hij naast zijn coachee, en beschouwt deze als een reeds zeer briljant collega. Opvallend was het zorgvuldige respect voor elkaar en voor de reeds verworven inzichten van de jongere. Hij zorgde vooral voor contact. Voorzichtig doet hij een voorstel om iets uit te proberen: 'kijk eens wat er gebeurt als jij met je linkerpink iets minder druk geeft'. Soms zei Menuhin wat hij zelf had geleerd of ontdekt bij wat hij zag en hoorde gebeuren. Zo leerden zij samen. *Samen leren en dat delen verrijkt de ervaring.*

**De jonge Wanderbursche.** In Pompeï zag ik eens een jongeman gekleed in een traditioneel pak versierd met insignes. Hij was een Duits ambachtsman in de leer. In dit geval van een bouw-timmermansgilde. Een deel van zijn opleiding volgde hij bij een baas, om van leerling, via gezelschap de meesterproef te mogen afleggen. Nu was het zover dat hij een jaar (officieel drie jaren en een dag) in het buitenland (minimaal 60 kilometers ver van zijn eigen woonplaats) moest reizen om bij een andere baas te werken als zwerfend vakman. Onze jeugdige backpackers hebben er veel gelijkenis mee. Dit is een oude traditie die ervan uit gaat dat men meerdere leermeesters moet hebben om een eigen meesterschap op te bouwen.



**De wielrennersploeg.** Het succes van Lance Armstrong is legendarisch. Hij was de ongeslagen leider, en zijn ploeg is deel van zijn prestatie. Wie coacht wie? De ruggesteun van de ploeg in het peloton? Of coacht hij zelf als hij, rekening houdend met het talent van ieder, elke ploegmaat begeleidt, elke renner door en door kent die hij heeft opgenomen. Hij weet ieder zo benaderen dat zij samen trots zijn op zichzelf en op hem, Armstrong, de gele-truidrager. Zijn succes brengt hij terug naar het team. Zij delen het grote ideaal.

Zo zijn er ongetwijfeld nog meer metaforen van coachstijlen.

Ik nodig elke coach uit om via een metafoor bij de start van een coachingstraject samen te zoeken naar een beeld dat past bij de wens en de mogelijkheden van zowel coach als coachee. Een beeld dat echt wordt gedeeld houdt meer in dan duizend omschrijvingen en lange verhalen. Wat verwacht je van onze gesprekken? Bij de start van het gesprek zullen er vaak in de beschrijving van de behoefte beeldtaal worden gebruikt. Daarop aansluiten is een sleutelmoment.

*Tip: Start met een beeld om je vraag en je doelen te bepalen.*

Uit de voorbeelden vloeit de gulden regel betreffende de relatie coach/coachee: De coach blijft naast zijn coachee staan en geeft het strikt noodzakelijke aan om de persoon (op den duur) autonoom zijn weg te helpen ontdekken. Omdat de coach iemand ondersteunt zelfsturend te worden, staat het ontdekken van de persoonlijke kracht op de voorgrond. Daarbij speelt beelddenken als instrument een interessante rol en verdient daarom aandacht. Wat beelddenken is, en hoe het werken met beelden, én de vrije stroom van de verbeelding en gedachten, concreet verloopt, wordt al doende duidelijker. De coach zal ook bewust moeten zijn van zijn eigen mentale kracht(en zwaktes) en zijn beelden. Er speelt zich een parallel proces af bij de

coach waarin hij moet trachten om wat in hem omgaat, dienstbaar te maken aan de coachee. Beelddenken als instrument kan voor beiden de weg wijzen. Het proces is gelijk een stromende rivier: niet duwen ..., zij stroomt vanzelf...

*Tip: Alleen het strikt noodzakelijke aangeven om de persoon autonoom zijn weg te helpen ontdekken. Aanwezigheid en een waarnemend oog is al het halve werk. Geef ruimte voor de beelden die spontaan opkomen.*

Ook kunnen wij een paar uitgangspunten voor de praktijk van coach uit de genoemde voorbeelden halen:

1. Het doel is voor beiden duidelijk.
2. Essentieel voor de coach is te leren 'NIET DOEN' (Pu, pu whei), de ander is aan het werk.
3. Werken met het hier en nu verscherpt de zelfwaarneming.
4. Lang stilstaan bij wat er IS, garandeert bewegen naar de toekomst.

### 3. Het proces

Bij de verwachtingen horen ook beelden van het gehele proces. Gaan wij de Mount Everest beklimmen of de Dakar Rally rijden of een minicamping vlottrekken in Zeeland?

*Vraag: Hoe kijk je aan tegen de klus waar je voor staat en waar ligt het eindpunt? Wanneer zullen wij tevreden zijn? Wanneer zullen wij menen dat wij klaar zijn?*

Een manager van een zorginstelling kon geïnspireerd zijn door het beeld uit de scheepvaart dat hij steeds een hand aan de mast moet houden (voor zichzelf) en een hand voor de touwen (voor de koers van het schip). Een doel is niet altijd te noemen. Oppakken wat zich voordoet, wat aandacht nodig heeft in het hier en nu, is meestal het meest zinvol en toch zal dat in het grotere geheel moeten worden opgenomen.

Een directeur uit de bankwereld kwam met een coachingsvraag: meer geloven in eigen talenten. Bij de tweede sessie bleek hij totaal

onverwacht in een meningsverschil terecht te komen met een collega. Door die situatie samen te bekijken, en te zoeken naar de adequate houding ontstond een helder inzicht over zijn natuurlijke stijl van conflicthanteren die bijzonder respectvol en efficiënt bleek. Door stil te staan bij de waarden die hij trouw bleef, groeide ook het inzicht in andere talenten die van een ander aard bleken dan wat hij zich had voorgesteld, zoals vergaderstijl en communicatiekunst.

Vooraf moet wel duidelijk zijn dat de taak van de coach is om zichzelf zo snel mogelijk overbodig te maken. Een raar beroep: zichzelf opheffen. Ik sprak al vaker van een proces. Dat veronderstelt een kop en een staart; een begin en een einde. Zorg ervoor dat het coachen zelf geen onaffe zaak wordt. Die zijn er al genoeg.

De hulpvraag is meestal verbonden aan geblokkeerd oplossingsvermogen. Veelal is het vermogen om creatief (werk)problemen op te lossen een kwestie van leren omgaan met dualiteiten en paradoxen. Bij een dilemma moet je leren kiezen. Paradoxen of schijnbare tegenstellingen zullen worden opgenomen en de acceptatie dat beide kanten evenveel recht hebben van bestaan. In plaats van 'of – of' wordt het 'en – en'. Polariteiten of tegenstellingen moet worden overstegen en in een nieuw geheel worden opgenomen. In alle gevallen kan het werken met beelden die in de geest opkomen bij het benoemen van de situatie heel sterk helpen deblokkeren. De ingesleten patronen en reacties worden als het ware overgeslagen en een nieuwe wijze van kijken naar het probleem wordt mogelijk gemaakt. Stel eerst de vraag: wat is er aan de hand?

- Dilemma → kiezen
- Paradox → en – en!
- Polariteiten → overstijgen

Veel coachingsvragen kunnen worden opgevat als onvermogen om creatief een probleem of puzzel op te lossen. Creatief oplossen is geblokkeerd. De facilitator-coach hoeft alleen door vragen of aandacht, te stimuleren dat de

juiste volgorde van het creatief proces wordt gevolgd. Dat geeft al ruimte!

Zoals Brancusi het leven in zijn oneindige zuil uitdrukte, ontvangen, concretiseren, en wéér ontvangen en concretiseren. Divergeren, convergeren... zo zien wij ook het eindeloze spel van creatief antwoorden op de wereld.



*'Eindeloze zuil' van Brancusi*

De fasen van een creatief proces:

1. Probleem formuleren
2. Divergeren
3. Convergeren
4. Realiseren

De vraag herformuleren krijgt in het begin essentieel veel aandacht. Wat is er echt aan de hand? Wat is het werkelijke probleem? Intensieve verkenning levert al veel op. Misschien is de oplossing dan al dichterbij. Een tweede fase krijgt vorm in de vraag: Wat heb je al gedaan? Welke nieuwe opties kun je verzinnen en zoeken buiten de bekende stramien die waarschijnlijk al helemaal zijn uitgeteerd. Ga eens in andere kaders kijken. Wat zou een analogie, een metafoor, een bekende mythische figuur kunnen betekenen om nieuwe kansen te zien? De beste opties kunnen dan worden gekozen en op hun waarde als oplossing voor de startvraag worden beoordeeld. Wat levert het concreet op? Wat leer je ervan? En tenslotte: hoe ga je het concreet inzetten?

### Beelddenken

Dit fasenmodel van het creatieve proces, wordt als klassiek model veel gehanteerd. Na de probleemformulering volgt een divergentie om vele opties of ideeën te verzamelen. Daaruit moet worden gekozen, de convergentiefase stuurt aan op het kiezen van de beste ideeën, en daar eventueel concepten van te maken. Tenslotte gaat men over tot de realisatie. Hier is klassiek het genereren van veel ideeën het doel waaruit de beste oplossing wordt gekozen. Er is ook een andere benadering en deze krijgt dan ook een andere benaming van het creatieve proces. Het veronderstelt een andere houding maar dat wordt meestal niet onderkend en gelijkgesteld aan het vorige schema. Hier gaat men ervan uit dat de persoon na de probleemverkenning los laat, gaat wandelen, slapen, of dromen. Deze non-acties geven een pauze, een doezelperiode en onverwacht komt een idee, een briljant idee zelfs. Beelddenken is deel van deze wijze van creëren en oplossen.

De fasen van een creatief proces en beelddenken:

1. Probleemformulering: grondig verkennen, ook met imaginatie
2. Incubatie, een tijdlang broeden, dromen, dommelen
3. Illuminatie, een eurekamoment, opeens een oplossing 'zien', een beeld kan de oplossingsrichting symbolisch aangeven
4. Realisatie, ook hier is veel verbeelding bruikbaar.

Er is dus een verschil tussen beide modellen. Divergentie wordt ook wel bewuste brainstorm genoemd, er van uitgaande dat veel ideeën kwaliteit zullen opleveren waaruit als je vervolgens de beste kunt kiezen. Creatieve technieken helpen dan om aan veel ideeën te komen. In het tweede model suggereert het woord incubatie dat de hersenen actief zijn op een stille, irrationele manier. Dan komt, juist op een onverwacht moment, een goed idee die erkend wordt als de juiste, zij het soms nog in symbolische vorm. Deze laatste voorstelling van zaken staat heel dichtbij wat beelddenken doet. Als de vraag goed is doorleefd, gaan de hersenen als vanzelf op zoek naar het beste



*De Dromer*

antwoord. De hersenen redeneren dan in beelden. Vaak na een periode van ontspannen doezelen of routinematig bezig zijn zoals autorijden of onder de douche staan: Don't push the river, it flows by itself.

Vaak activeer ik, bij het naar bed gaan, mijn hersenen door mij op een thema of vraag te concentreren. De volgende ochtend moet ik dan goed opletten op wat zich aanbiedt als een complete oplossing of voortgang van de gedachte. En dat natuurlijk noteren!

### Nieuwe perspectieven

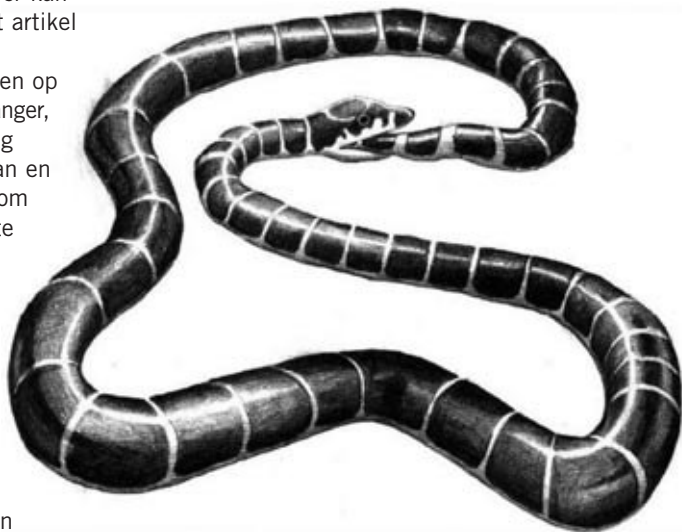
De creatieve technieken die gebruikt worden in brainstorms zijn zeer nuttig. Zij proberen 'een nachtje slapen' te imiteren in de wakkere staat. Tijdens de divergentiefase (als incubatiesimulatie bedoeld) zijn de hersenen naar oplossingen aan het zoeken. Via een afleidende oefening kun je zorgen dat je uit de traditionele denkwijze stapt en een omweg naar het niet-verzelfsprekende maakt. Dat geeft nieuwe onvermoede perspectieven. Ook hier kan beelddenken een rol spelen. In dit artikel gaan wij alleen daar verder op in. Verderop zullen wij ons concentreren op het zeven stappen model waarbij, langer, met verbeelding, bij de formulering van het probleem wordt stil gestaan en alle zintuigen worden uitgedaagd om een 'intuïtie' te geven van de juiste wijze van reageren op een situatie. Is de visie op wat coachee echt wil duidelijk, dan zullen de hindernissen gemakkelijker worden opgeruimd.

Om, als duo, bij de startafspraken of 'contract', te vertrekken vanuit een gemeenschappelijk idee over coachen, gaf ik enkele beelden van verschillende coachsituaties. Deze worden aangeboden als metafoor voor de wijze waarop de contractanten het coachen zullen invullen. Dat is een prettige manier om tot een heldere afspraak te komen over hoe coach en coachee zichzelf en hun relatie zien. Tijdens de afspraken die zij maken in de eerste ontmoeting kan zo'n startbeeld illustreren wat zij kiezen als

een aantrekkelijke wijze van samenwerken. Ook bij het coachen van een team is het voor de coach goed om zichzelf te definiëren in relatie tot dat team. Hiermee zijn wij, schrijver en lezer, ook meteen met beelden bezig ook al zullen in een talig boek weinig plaatjes en beelden worden afgedrukt vanwege de productiekosten. De innerlijke beelden tijdens het coachen werkzaam zijn gelukkig gratis.

Voor de rest van het artikel wil ik nog iets toelichten. Wij spreken vaak van oefeningen als iets wordt voorgesteld om te experimenteren. Ik meen dat het geen oefeningen zijn in de zin van oefenen van een vaardigheid. Het zijn uitnodigingen om te ontdekken en daaruit te leren. Daarom zal ik de voorstellen 'experimenten' noemen. De coach nodigt uit tot onderzoek om zelf te ontdekken wat een experimentele ervaring als uitweg biedt.

*Tip: Zorg hoe dan ook voor kop en staart.*



*Slang die in eigen staart bijt*

### 4. Wat is beelddenken en hoe werken beelden?

De kracht van beelddenken kun je alleen ontdekken door er mee te gaan experimenteren: Hiertoe nodig ik de lezer uit. Even stilstaan, diep ademhalen en het volgende beantwoorden:

*Hoe zou je het vinden om twee weken in een iglo te leven? Neem even de tijd om hier een antwoord op te geven, en noteer mentaal het antwoord.*

Er is ook een andere manier om dat te bekijken. Stel je voor: *Je ziet een iglo voor je en je gaat daar twee weken logeren. Neem de tijd en laat je verbeelding werken om je dat echt voor te stellen. Stel je levendig voor dat jij in die situatie bent en kijk om je heen. Beschrijf mentaal de omgeving van de iglo. Kruip in de huid van je ervaring, ga een iglo in, let op je kleding, kijk rond, ervaar de omgeving, de sfeer, het licht, gebruik al je zintuigen; ruik, tast, proef, luister...*

*Deze verkenning kon je wel eens heel wat meer info geven en een aantal vooroordelen doorbreken. Zo gaat het ook met een lastige situatie; kruip er weer eens helemaal in, kijk, voel en vooral, zoek naar wat je niet gezien, gehoord, geroken hebt. De verbeelding kan je een eind op weg helpen.*

Toen ik thuis leerde koken had mijn moeder weinig geduld als ik een fout maakte of als een gerecht mislukte. 'Un peu d'imagination, ma fille' zei zij dan. 'Een beetje verbeelding, mijn dochter' en daarmee bedoelde zij; 'houd je steeds het eindgerecht voor de geest, hoe het op tafel staat en hoe het smaakt en ruikt. 'In de topsport wordt sinds de technieken van de Zwitserse arts/trainer Abrezol, de ideale prestatie 'gedroomd' ofwel via een imaginatie intensief verbeeld en dan blijkt het hele lichaam gericht te zijn om dat uit te voeren. Zo haalden topskiërs en basketballers beduidend betere resultaten in competities.

*Tip: Nodig de coachee regelmatig uit om zich te verbeelden dat alles in zijn leven naar tevredenheid gaat. Bespreek het resultaat van deze verkenning, benoem de waarden die coachee erin legt en zoek concrete acties om die waarden te realiseren.*

'Het denken brengt je van a naar b, de verbeelding brengt je overal' is een uitspraak van

Einstein die naast zijn briljant onderzoekwerk ook uitspraken deed, direct uit zijn persoonlijke ervaring geput. In een cultuur waar film, tv en vele andere media op de voorgrond staan, is de beeldcultuur al deel van de beleevingswereld van veel mensen. Het gaat erom dat niet te beperken tot die ontspanningsmomenten of tot de beïnvloeding door reclame. De roep om innovatie in het algemeen, en technologische vernieuwing in het bijzonder, moet worden gekoppeld aan ons vermogen visionair te zijn. Zo zijn publicaties uit de jaren '90, die ons uitnodigen onze Leonardo da Vinci-talenten te ontwikkelen en te denken als Einstein zeer actueel. Bijvoorbeeld Gelb met zijn boek 'Denken als Da Vinci' en Tony Buzan met de studie over 'Genius'. Al moeten wij niet allemaal ingenieur worden, het verbeeldend in de wereld staan kan ons helpen meer plezier te hebben, de toekomst beter te ontwerpen en de westerse wereld op de kaart te houden. Een aanrader is ook het boek van Arthur I. Miller: *Insights of Genius, Imagery and Creativity in Science and Art*. Omdat beelddenken de 'hele mens' betreft in zijn beleven en vormgeven spreek ik van een 'emotioneel design'.

### **Syn-balein**

Beelddenken is een wijze van bewustzijn die ieder mens in zich heeft doch niet altijd beseft en benut. De talige, rationele benadering van problemen, en de ordening van de wereld om ons heen, hebben vaak de bovenhand. Beelden behelzen een veelheid aan informatie, en men zou het wel integraal of compleet kunnen noemen. Confucius stelde dat een beeld meer zegt dan duizend woorden. Ons woord symbool suggereert hetzelfde. Syn-balein (Grieks) betekent samenvatten: in een vuist wordt dan heel wat wijsheid bijeengehouden... Men hoeft alleen de 'Dictionnaire des symboles' van Jean Chevallier te raadplegen om te beseffen dat alle culturen veel doen met symbolen, en dat zij voor de gehele samenleving van betekenis zijn, zoals de zon, een draak, een boom, en zelfs het (voet)balspel dat al millennialang spelen met macht, aarde, zonnekraft enzovoorts symboliseert.

Experiment: *Laat een coachee zoeken naar een symbool dat zijn gedachten uitdrukt.*

Er is beelddenken en er zijn beelddenkers. Tijdens het coachen is het waarschijnlijk dat de coach zal ontdekken dat sommige coachees al lang in beelden denken, en daar zelfs last van kunnen hebben in onze talige wereld. Zij zien snel gehelen, en zijn meestal creatief en visionair, maar kunnen dat moeilijk communiceren met de lineair denkende collega's. Focussen, en zich concentreren op wat zij te delen hebben, is lastig voor hun snelle geest. Daarbij voelen zij zich vaak niet goed begrepen. Hier zal het functioneel benutten van dit talent en de communicatie met de buitenwereld het thema moeten worden van de coaching. Anderen hebben sinds hun kinderjaren het beelddenken naar de achtergrond verdreven. Opnieuw op zoek gaan naar eigen beelden kan worden gestimuleerd.

Het talent beelddenken kan men (her)ontwikkelen en opnemen in het vermogen om creatief te denken, problemen op te lossen en visie te ontwikkelen. Het is een vorm van inzien, voorbij de rationele argumenten. Noem het een diepere kennis of focus op het wezenlijke van een situatie. En dat behoeft geen abracadabra... gewoon doen. Geef beelddenkers zelfvertrouwen en geduld om lineair te communiceren zonder de eigen inzichten te verliezen. Geef talige denkers beelden om ingesleten patronen en logica te doorbreken. Dit artikel gaat vooral over deze laatste hulpvragers.

Als voorbeeld, een uitnodiging tot experiment: *Ga je zo dadelijk even concentreren op het volgende. Eerst goed zitten, drie keer aandacht geven aan het uitademen om de vloed van gedachten los te laten, en dan op de draad van je geheugen op zoek gaan naar een herinnering: Herinner je, of verzin, wat voor jou het meest rustgevend beeld is. Dwaal rustig langs alternatieven en peil welk beeld het meest geschikt lijkt. Eén zal waarschijnlijk op de voorgrond komen. Je kunt direct zelf kiezen als het onderscheid niet duidelijk is. En dan ga je heel intens verbeelden dat je daar bent, naar dat beeld kijkt en dat heel*

*je stemming en je aandacht ervan genieten. Beleef dat beeld. Concentreer erop. Geniet!!*

Waarschijnlijk heb je na deze exercitie een zekere rust geproefd. Dit is de start om van binnenuit beelden te laten opborrelen.

Beelddenken is een wijze van bewustzijn waar woorden nog niet aan te pas komen. Als kind was dat voordat de taal werd geleerd een normale wijze om ervaringen te ordenen. De hersenen maken koppelingen, verbinden gegevens, en zien eerder gehelen die dan worden onderzocht. Pas later wordt het analytisch vermogen aangeleerd. Het talige denken is daar sterker in, denkt lineair en logisch. Beide wijzen van denken zijn noodzakelijk en vullen elkaar aan.

Tijdens de gesprekken benoemen mensen op spontane wijze situaties die een soort film-denken oproepen. Zij gebruiken spreekwoorden en spreken in beeldtaal. Het is de kunst om daar dan net iets langer bij stil te staan, en even te stoppen met doorredeneren.

*Tip: Wees je als coach bewust dat er ingespeeld wordt op je eigen verbeelding door beeldende taal. Informeer dan verder op niveau van het gebruikte beeld.*

Wordt er een beeld gesuggereerd ga daar dan op in. 'Kun je dat wat nader bekijken? Kun je er langer naar kijken/luisteren en nagaan wat het voor jou betekent?' Dat zijn de uitnodigingen die een coach kan doen.

Zo benaderen wij op natuurlijke wijze het zogenaamd triple loop learning: het eerste leren is via het denken en weten, kennis wordt verworven (inhoud), dan gaat het in een tweede slag om de vaardigheid en het handelen met die kennis (hoe ga je ermee om). In derde instantie kan het leren verdiept worden door bewust te worden van doelen, waarden en zingeving bij dat alles. Wat past bij mij? Waar ga ik echt voor? Dat wordt met heel je wezen ervaren en verwelkomd. Beelddenken, in dit geval ook meditatie of focus genoemd, geeft informatie over wat echt bij je past. Als je maar lang genoeg stilstaat om de koppeling te maken tussen wat er wordt gezegd en



wat het oproept. Taal en beeld vullen elkaar permanent aan.

Zie hier taal en beeld in elkaar verweven. In Amersfoort is op creatieve wijze geëxperimenteerd bij het realiseren van nieuwe stadsdelen. 'De creatieve stad' wordt hier in concreto waar gemaakt. Er is ook ruimte voor grapijes en bisociaties. Twee 'beeld'-werelden worden aan elkaar gekoppeld zoals de Middeleeuwen en de huidige appartementenbouw. Omdat het ministerie van Verkeer en Waterstaat er nauw bij betrokken was, ontstond een woordenspel architectonisch geconcretiseerd rond het woord 'waterstaat'. Waterstaete is de naam voor een gebouw omringt door water. De spiegeling doet volledig mee in het omgevingsbeeld. De golvende omgeving is heel iets anders dan wat je van dat woordbeeld kunt maken: kijk maar 'Wat er staat'. Met dank aan Maarten in 't Veld die mij hierop wees. Ik kan mij het plezier voorstellen bij het ontdekken van een woordenspel tijdens een brainstormsessie.



Waterstaete

##### 5. De coach en het beelddenken

Hoe werkt dat allemaal? Hoe zoekt iemand naar zijn eigen beelden bijvoorbeeld om zich bewuster te zijn van zijn eigen kwaliteiten? Primair is op den duur een zekere vertrouwd-

heid die opgebouwd kan worden: klein beginnen. Dan komt de aandacht voor ontspannen en iets meer bezinnen. Tenslotte het steeds herhalen van het experimenteren en daarbij de aandacht uitbreiden. Het lijkt op fractals die steeds complexer worden en toch de grondstructuur al hebben in het kleinste onderdeel.

Er is een zekere voorwaarde om daarmee zinvol aan de slag te gaan. Ook dat kan op natuurlijke wijze worden gecreëerd. De coach kan daarmee zelf beginnen:

- een versnelling lager praten;
- even ruimte maken door langere pauzes te houden;
- in de zithouding meer op ontspanning letten.

Dan kan openlijker gezegd worden dat langer stilstaan zou kunnen helpen. De coachee wordt uitgenodigd anders te zitten en te concen-treren op wat hij zegt. Dan, ter bevordering van ontspanning, te letten op het uitademen en twee voeten goed op de grond te houden. Dat zal het denken bevorderen in een meer 'bezonnen' tempo. Deze didactische houding kan expliciet plaatsvinden. Er kan een gesprek ontstaan over gejaagd zijn, of snel praten en de relatie met de verschillende aspecten binnen het beroepsmatig functioneren. Het kan ook een opstart zijn om verder met beelden aan de slag te gaan bijvoorbeeld bij het volgende experiment. Vraag eens: *Wie was je grote voorbeeld in literatuur, wetenschap of maatschappij? Welke eigenschappen noem je van die persoon? Ga na wat dat met jezelf te maken heeft... Is het er al? Wil je het ontwikkelen? Wat verhindert je ervoor uit te komen?*

Een ander experiment kan zijn om de coachee uit een boek een prent te laten kiezen die hem aanspreekt. Wat zit daar allemaal in? Wat heeft dat te maken met je situatie nu? Zie de start van dit artikel.

Voor de coach kan het zinvol zijn om zijn eigen verbeelding te oefenen en om te ervaren wat de kracht van beelden is. Het besef dat er langere bezinningstijd en stilte voor nodig zijn, wordt hem dan eigen. Tijdens de gesprekken kan hij dan de coachee uitnodigen zich langer iets voor te stellen. Hij stelt voor om langer stil te staan met al zijn zintuigen en beleving bij een ongewenste situatie. En pas dan om de gewenste situatie intensief te verbeelden. *'Stel je vervolgens voor dat jij daar bent, en neem uitgebreid de tijd om rond te kijken, te zien, te horen, te ruiken misschien zelf de sfeer en de materialen aan te raken. Wat is er werkelijk aan de hand?'*

Dat betekent langere stiltes en eventueel uitsluitend de uitnodiging om op de hoogte te worden gehouden van wat in de beleving van de ander gebeurt. Hiermee wordt het beelddenken gestimuleerd. Hoewel het niet zwart-wit is, blijkt het wetenschappelijk bewezen dat de rechter hersenhelft zorgt voor creativiteit. De activering ervan is mogelijk en zal steeds beter dienen als tegenwicht voor de dominantie van de linker hersenhelft-activiteiten. Men kan leren beelddenken en creatiever te zijn. Het gaat vaak meer om een attitude dan om vaardigheden en kennis. Die hebben mensen vaak al in huis. En om een deskundige te worden, zijn er leergangen en masterclasses.

## **6. De didactiek van het beelddenken**

'Als je wilt opschieten moet je kleine stappen zetten'. Het is een paradox dat je, om mentaal in beweging te komen, lang moet stil staan en concentreren op wat er IS. Zo ook om creatief in beweging te komen in een geblokkeerde situatie. Dit speelt ook bij het werken met beelden. Eerst stil staan om ze de ruimte te geven en ze goed waar te nemen en serieus te nemen. En, als er zich tot je verbazing iets aandient, de rust nemen te ervaren waar het heen leidt. De vertaling in woorden maakt het dan bruikbaar voor communicatie en verwerking in de wereld.

Als wij kunnen aannemen dat beelden belangrijk zijn, zal de coach uitnodigend zijn om beelden

te verkennen die een rol spelen bij het thema dat aan de orde is. Steeds weer zal hij beseffen dat hij ook een voorbeeld kan zijn, en zijn eigen beelden een plaats geven. Geduld om de ruimte te nemen en om de beelden te verwoorden, is daarbij de kunst van de stimulerende luisteraar. Ronald Wopereis, ervaringskundige, benoemde het als volgt in een van zijn brieven over beelddenken:

*Finding the words has sometimes nothing to do with the English language. The same would happen in the Dutch language. It is this process of searching for the words that fit with an experience, that shows that 'beelddenken' is a language of its own. I am trying to describe an experience which might easily be overlooked by the reader, exactly because the concept thinker may not experience the gap between the world of the word (static definitions of content) and the world of the image (impossible to truly fence its ever changing content within the definition of the word) . I can only guess that the conceptual thinker has the word as his viewpoint and then looks at its defined content; whereas the 'beelddenker' has the content as his viewpoint and searches for a word that best describes this content. When word and content match, there is no problem. But what if they don't match? Can you imagine what happens to the person that 'lives' in a wordless world of content? Can we somehow embed, within the book, for the reader this experience of living in such a world, and bridging the gap to the definitions of the words in an attempt to communicate with other people?*

De ene zoekt de beelden in de woorden, de andere de woorden voor de beelden. Beelddenken kan worden gestimuleerd en als talent worden ontwikkeld. Het is een wijze van omgaan met de wereld die spelenderwijze steeds gemakkelijker wordt. Enkele uitgangspunten wil ik hier noemen:

- nieuwsgierig zijn: dit ontstaat door de ervaring dat er nieuwe informatie opkomt als je bezig bent aan de hand van een plaatje, kunstwerk of beeldspraak een situatie te beschrijven;

- ontspannen: bereid zijn de tijd te nemen om op zoek te gaan naar een passend beeld. De ontspanning kan op steeds dieper niveau komen door het vaker te doen, diep ademhalen, rustig uitademen, 30 seconden stil zijn en alle spanning uit je lijf naar de voeten sturen. Er zijn veel ontspanningstechnieken die ook leuk zijn. Een imaginatie van rust werkt dubbel op;
- beelden ontvangen: bij een vraag beseffen dat een talig woord kan opkomen, maar ook een daarbij passend beeld. En dat geeft andere informatie.

Een voorbeeld:

*Neem even de tijd, ontspan, bij deze vraag kun je bedenken wat je nodig hebt om het op te lossen.*

*Antwoord: doorzettingsvermogen.*

*Wij gaan verder: opnieuw, ontspan; stel je voor dat er nu een voorwerp onder je stoel is verborgen... wat komt er in je op?*

*Antwoord: een koffiemolen.*

*Ik heb zin in koffie! (ok, daar zorgen wij voor maar eerst even terug naar het beeld!!)*

*Wat zou dat kunnen betekenen?*

*Antwoord: Het malen heeft zin, een opeenhoping van bonen wordt nu gereduceerd tot kleine delen. Koffie houdt wakker, alert.*

*Samen koffie drinken is een sociaal gebaar en begeleidt de communicatie.*

*Effect: Ik geloof dat ik weet wat ik moet doen... het probleem in kleine delen opsplitsen en met mijn omgeving praten. En nu koffie.*

Als autonomie en zelfsturing doelen zijn bij coachen, dan gaat het essentieel om het helpen ontdekken van de persoonlijke kracht, authentieke talenten, en creativiteit om dit kans te geven. Blokkades moeten worden opgeruimd. Niet verstrikt raken in de redeneringen en zoeken naar verklaringen! Maar vooral 'in touch' raken met 'waar het om gaat', wat de essentie is van jezelf, je positie, waar je vastloopt enz. Hoe je je verhoudt tot de omgeving terwijl je ook dromen hebt van een gewenste situatie en behoefte hebt te vertrouwen dat het ook werkelijkheid zal worden op eigen kracht. Beelden en beelddenken als

een creatieve wijze van benaderen van een situatie wijzen de weg tussen droom en daad. Tussen richting vinden en aankomen. Een uitnodiging om buiten de woorden met een thema bezig te zijn kan het volgende experiment zijn. De coach vraagt: *Schets even op papier de moeilijke situatie in de vorm van een analogie; het lijkt .... Het moet een concrete tekening zijn die herkenbaar is. Dan op een tweede vel hoe het zou moeten zijn met een andere beeld. Leg ze op een afstand van elkaar met veel ruimte ertussen en toch te overzien in één oogopslag. Kijk goed welke aspecten en waarden links mee moeten en ook van rechts. Wat kan er gebeuren in de, nu nog blanke, tussenweg.... Geef twee ideetjes. Het gesprek kan verder gaan.. En... coach!! Afblijven!! Geen oplossingen of adviezen aandragen, rustig het zoeken ondersteunen, meer niet.*

Ik gebruik het aanbod van beelden om de coachee te laten ervaren dat deze een aantal actuele associaties oproepen en dat ze op het netvlies blijven hangen. Ieder haalt er waarschijnlijk net die gedachte uit die hem persoonlijk aanspreekt. De ervaring van het beeld is niet alleen een foto of print, maar een totaalervaring die soms op intuïtie lijkt. 'Meestal zie je via zo'n beeld meerdere kanten van de zaak' zei één van mijn coachees.

Tip: Vraag dus door op een beeld en ook wat de (zintuiglijke) ervaring daarbij is. Bijvoorbeeld als er beeldspraak wordt gebruikt.

In het onderzoek naar kracht (en zwakte) helpen verschillende soorten beelden:

- herinneringsbeelden: een situatie waarin je optimaal in je kracht was;
- droombeelden: waar droom je over om eens in je leven te realiseren;
- fantasiebeelden: noem je lievelingsheld en zijn talenten. Hoe staat het met jouw talenten op dat punt/gebied?

Vertaal een aantal van je talenten in een concreet voorwerp en of beeld en zorg dat je

het vaak ziet. Het werkt als een anker om in verschillende situaties vanuit zelfvertrouwen te handelen.

### **7. De weg naar autonomie en persoonlijke keuzes in zeven stappen.**

Voor loopbaanbegeleiding, visieontwikkeling en organisatieverandering ontwikkelde ik een zeven stappen methode. Ook het coachingsproces benader ik graag vanuit dat model om de toekomstgerichtheid van het werk duidelijk te maken. De huidige situatie moet worden getransformeerd naar een gewenste betere situatie. De stappen geven houvast aan een natuurlijk proces.

- Stap 1** Er is een vraag, een uitnodiging om op onderzoek te gaan.
- Stap 2** Gegevens verzamelen over jezelf; wie ben ik, wat heb ik in huis.
- Stap 3** Gegevens over de omgeving; Mijn situatie in kaart gebracht.
- Stap 4** De gewenste toekomst.
- Stap 5** Een totaal beeld van wat mij tevreden gaat stellen.
- Stap 6** De hindernissen aanpakken.
- Stap 7** Veranderen en aan de slag om de toekomstvisie waar te maken.

Dit wil niet zeggen dat er zeven gesprekken nodig zijn maar dat de lijn langs de zeven stappen een kader geeft, zowel aan de coach als aan de coachee. Binnen elke stap speelt zich ook weer een creatief gebeuren af, waarbij beelddenken en beelden de intensiteit en de kwaliteit verhogen van het onderzoek naar kracht en koers. Je kunt spreken van een Droste-effect (een beeld in een beeld, in een beeld). Kenmerkend voor het werken met beelddenken is het Multiplier-effect. Als het aanslaat vermenigvuldigt het positieve resultaat ervan ongemerkt. De interesse is gewekt en oog en hart staan open voor ondersteunende beelden die als zodanig worden herkend.

De stappen volgen een natuurlijke lijn. Als er een vraag of thema is, gaat de persoon eerst na waar het precies om gaat, en wat het met de eigen inbreng te maken heeft. Wie ben ik? Wat is mijn aandeel? Dit wordt gevolgd door

het onderzoek van de omgeving en de invloed daarvan op de persoon. Dat geheel is in beeld te brengen en de angel, het conflict, de pijn, kunnen waarschijnlijk goed zichtbaar worden gemaakt. Dan krijgt de wens naar een verbetering of oplossing aandacht, en alle aspecten ervan verdienen serieus genomen te worden. Wat stel je je voor dat de ideale situatie is voor jou? Die 'droom' is vol werkelijkheid en geeft de kans om alle 'ja maars ...' goed onder de loep te nemen... en creatief te lijf te gaan. De hindernissen, de zesde stap, kunnen dan volgens het creatieve probleemoplossingsmodel in vier stappen worden aangepakt. Tenslotte kan men aan de slag. Vol energie realiseren wat al doorleefd is, als een nieuwe wenselijke situatie, gaat gewoon gebeuren. Vaak lijkt het veel eenvoudiger omdat de kansen die er al liggen beter benut kunnen worden.



*De man en zijn spiegel*

In mijn benadering zal in elke fase van het coachingsproces gewerkt worden met de beelden, die daarbij een rol spelen. Beelden, die de ontwikkeling van de coachee naar een rijkere creatieve benadering van zijn situatie bevordert. Bij elk thema dat aan de orde is, kan of moet erop gelet worden de stappen aandacht te geven. De mogelijkheden zijn eindeloos. In de context van dit artikel beperk ik me tot een korte aanduiding van de stap en per stap stel ik dan een experiment voor. In het boek 'De kracht van beelddenken, een creatieve manier om koers te bepalen' kan de coach inspiratie vinden om meer en/of andere experimenten te gebruiken. Voor een verdieping van de materie en intense uitwisseling over de praxis verwijs ik naar de masterclass van zes vrijdagen via [www.creasson.nl](http://www.creasson.nl) of [www.cocd.be](http://www.cocd.be).

Volg nu de zeven stappen en beleef als coach het effect. Als het goed gaat zal elke hulpvrager een coach ontmoeten die zelf door het proces is gegaan.

**Stap 1.** De vraag en de verheldering ervan: Het gaat om lang stilstaan door uitbeelden, toespitsen, in de kern verstaan. Meestal wordt de vraag dan al anders gezien. Voorbeeld van een experiment: *Kruip eens terug in de situatie en vertel mij alles wat je ziet, hoort enz.*

**Stap 2.** Wat jij al deed: jouw persoon, zwakten, krachten en talenten zoals je ze percipieert. Wie jij bent die hier voor mij zit, wordt in een portret goed uitgebeeld. *Beschrijf eens een situatie waarin jij jezelf in je kracht ervaarde, of een situatie waarin je optimaal reageerde.*  
En: *Beschrijf eens de twee foto's die iemand van je zou moeten nemen om twee kanten van je karakter uit te drukken.*

**Stap 3.** Wat de omgeving doet: jouw situationele context, de kansen en gevaren zoals jij ze percipieert. *Hoe zie jij je omgeving? Geef eens een metafoor voor de lastige kanten ervan. Het lijkt*

*wel... Een metafoor kan zijn een tekening van een voertuig dat laat zien hoed de omgeving, de organisatie er in het heden uitziet. Bijvoorbeeld 'een vuurtoren op een hoge rots', met een zeer primitieve weg om hem te bereiken.*

**Stap 4.** Van droom tot daad, de gewenste situatie intens verbeelden en beleven, de waarden, doelen, acties verhelderen die bij mij als persoon passen. *Wil je eens rustig de tijd nemen om de gewenste toekomst over een (gewenste) tijd te beschrijven; alles wat je ziet, alles wat er gebeurt. Vertel het mij hardop en ik zal zo nu en dan vragen om meer details zonder iets in te vullen.*

**Stap 5.** Een totaalbeeld of samenvatting van het gewenste geheel, en 'Wat is van mij? Wat is van een ander?'. Hoe ziet het eruit als ik tevreden ben. *Teken of beschrijf een landschap waar zich het geheel afspeelt; dus waarin jij voorkomt en alles om je heen. Zorg dat je tevreden bent op de verschillende fronten. De beelden, de doelen, de waarden, de acties. Kortom een landschap waar jij wilt wonen en werken.*

**Stap 6.** Hindernissen creatief oplossen om actief in het veranderingsproces te stappen en je zelfvertrouwen te laten toenemen. *Wij houden een minibrainstorm en ik help je door te gaan als de flow van gedachten en ideeën lijkt te stoppen. Wij zoeken 25 oplossingen en kiezen dan de beste. Je kunt er best een paar dagen over doen. Of een andere creatieve techniek die oplossingen zal genereren.*

**Stap 7.** Zelfvertrouwen vasthouden en realiseren van de inzichten vanuit persoonlijke kracht en verantwoordelijkheid. *Aan de slag en veel succes. Vertel me over een week wat je gedaan hebt.*

Beelddenken is een voedende waterbron die op een vulkaan kan gaan lijken. Het vuur moet dan worden getemd, zoals in een smidse, zodat het ijzer gesmeed kan worden. Ik gebruik graag het beeld van de primitief-

ste smidse uit het IJzertijdperk waar onze voorvaders leerden ijzer tot nuttige voorwerpen smeden. Zo ook met het leren beelddenken. Hiermee heb ik getracht een 'beeld' van een coachingssamenwerking te geven en hoe in het gesprek momenten van stilstaan voor bezinning via beelddenken concreet vorm kunnen krijgen. Ga aan de slag en verken samen de waarde van beelddenken tijdens het coachen. Samen experimenteren is misschien 'de' sleutel om te zorgen voor een optimale situatie bij het doen slagen van een coachingstraject. Succes en neem gerust contact op om te bespreken wat je tegenkomt.

## 8. Literatuur

- J. Chevallier, Dictionnaire des symboles, 1982 Uitg. R. Laffont/Jupiter, Paris
- G. Bromberger, Beelddenken en creativiteit, in Creadenda, COCD, Antwerpen.
- G. Bromberger, De kracht van beelddenken, een creatieve manier om koers te bepalen. Nelissen, Soest 2004
- Toekomstscenario, een emotioneel design 1989, G.Bromberger, Aquamarijn, Eindhoven.
- Michael J. Gelb, Denken als Leonardo da Vinci, 2004 De Kern, Baarn
- Tony Buzan en Raymond Keene, Buzan's book of genius, 1994 London; Stanley Paul
- Arthur I. Miller, Insights of Genius, 1996, Mit Press, London

---

Over de auteur: Drs. Ghislaine Bromberger is trainer, coach en counsellor in profit- en nonprofit organisaties. Zij is de auteur van het boek 'De kracht van beelddenken, een creatieve manier om koers te bepalen'.

---

