

Achtergrond

Een achtergrondartikel belicht één of meer van de diverse invalshoeken van het coachen. Relevante informatie over coaching en

daaraan gerelateerde onderwerpen wordt toegankelijk en begrijpelijk op een rijtje gezet vanuit een terughoudende en neutrale positie.

Erik de Haan

SPANNING EN TWIJFEL ALS BRON VOOR COACHING

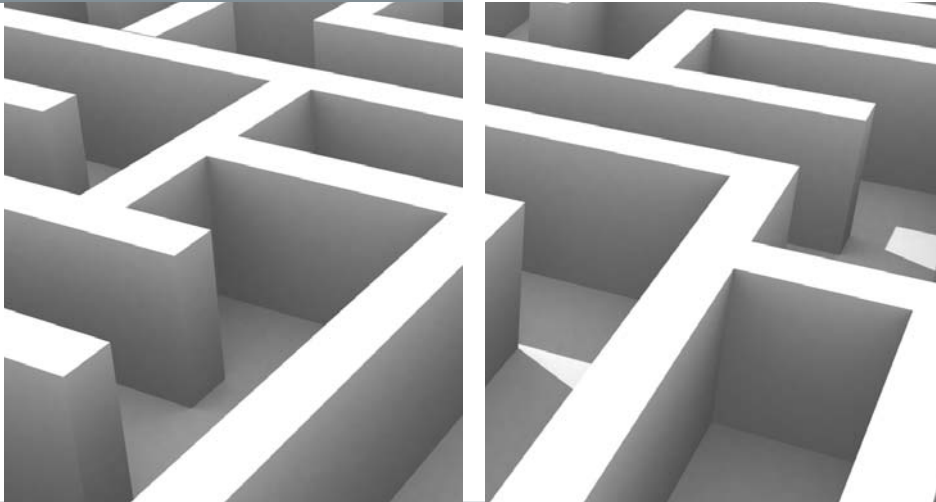
Wat kunnen coaches leren van hun eigen spannende momenten? Hoe kunnen zij zich verhouden tot hun eigen dilemma's en twijfels, en er misschien zelfs vruchtbaar gebruik van maken? Helpen of hinderen deze spannende momenten de coach in zijn werk? Mijn onderzoek, dat begon met ruim vijftig concrete spannende momenten uit de coachingspraktijk, lijkt aan te tonen dat twijfels en spanningen – mits goed gehanteerd – het begin zijn van doorbraakmomenten en van betere coaching.

Met het vak van coaching volop in ontwikkeling (zie bijvoorbeeld De Haan & Burger, 2004, voor een overzicht van aanpakken en nieuwe ontwikkelingen), vragen steeds meer coaches en klanten zich af wat de kenmerken zijn van een echt 'professionele' coach. En hoe kunnen coachprofessionals zich het beste ontwikkelen om hun kwaliteit op peil te houden en te versterken? Supervisie, eigen coaching en gestructureerde reflectie - alleen of met anderen, op basis van video of transcripten - genieten een toenemende populariteit onder coaches. Zij maken bovendien steeds explicieter deel uit van de praktijk van de betere coach, die de eigen waarborgen en professionele ontwikkeling in toenemende mate met de eigen klanten communiceert.

De ontwikkeling van coaches dient een tweeledige doelstelling (Hawkins & Shohet, 1989). Aan de ene kant bevordert die ontwikkeling de kennis en vaardigheden van de coach, die daarmee sterker en weerbaarder wordt vooral in lastige praktijksitu-

aties. Aan de andere kant helpen supervisie, coaching en reflectie om de coach gevoeliger te maken, en opener voor signalen en gedragingen van klanten. Daar zit een zekere tegenstelling in: enerzijds sterker en weerbaarder, anderzijds gevoeliger en opener; enerzijds dus een dikkere huid, anderzijds een dunnere huid. Dit artikel gaat over die interne tegenstelling of ambivalentie bij de ontwikkeling van coaches (en tot op zekere hoogte ook adviseurs en andere dienstverleners), en over hoe daarmee om te gaan.

Vanuit het opleidingsinstituut Sioo is de afgelopen vier jaar onderzoek gedaan naar de meest *spannende* momenten van coaches, en hoe ze daarmee omgaan. Het onderzoek vond plaats onder 49, vooral beginnende, coaches (De Haan, 2006). In het onderzoek vroegen we naar die momenten die 'je zelf het spannendste hebt gevonden met een coachee, of een moment waarop je niet goed wist wat je als coach moest doen'. Het begon met de



Wat ik spannend vond was het moment dat mijn coachee ongenueanceerde kritiek had gekregen van een collega en mij vroeg naar mijn mening daarover. Ik was het met de essentie van de opmerkingen van de collega eens, maar vond het wel spannend hem dit mee te geven. Ik vond het spannend omdat ik bang was dat hij dit mij kwalijk zou nemen."

lastige momenten, spanningen en dilemma's die coaches voelen in hun praktijk, en vervolgens de vraag hoe daarmee om te gaan. De spanningen overwinnen, of hen juist opzoeken? Na het onderzoek neigen mijn eigen conclusies tot het laatste, al maakt dat de praktijk van een coach er niet altijd makkelijker op.

De analyse van 56 echt spannende momenten van coaches heeft het volgende opgeleverd:

- Spannende momenten blijken kritische momenten te zijn waarin iets bijzonders gebeurt of de coach meer dan gewoonlijk op de proef wordt gesteld. Sommige coaches rapporteren dat in feite alle momenten van coaching spannend zijn. De spanningen blijken vooral gepaard te gaan met twijfels.
- Die twijfels komen meestal neer op 'Wat is er aan de hand?' en 'Heb ik daar wel een antwoord op?', ofwel: 'Wat zie ik?' en 'Hoe reageer ik?'
- Twijfels en spannende momenten lijken, mits goed gehanteerd, een beginpunt van significante leerervaringen ('doorbraken') van coachees te kunnen zijn.
- Coaches zijn dus gebaat bij veel spannende momenten en een gezonde dosis twijfel en achterdocht, al kunnen ze beter niet zelf hun eigen spannende momenten genereren.
- Ontvankelijkheid voor spannende momenten houdt in: coachen met warmte en oog voor grenzen.

Analyse van de momenten toont aan dat het vooral de twijfels van de coach zijn die bij spanning op de voorgrond treden: wat gaat er gebeuren? Wat gaat er in mijn

coachee om? Wat is er echt aan de hand? Hoe breng ik dat in? Hoe kan ik mijn coachee helpen?

Tegelijkertijd blijken twijfels en spannende momenten, en de bijkomende onzekerheid en het gevoel van niet weten, geen hinderlijke bijproducten te zijn van coaching, maar juist het begin van essentiële coaching uit te maken, met een doorslaggevende invloed op de kwaliteit van de uitkomst. Cruciaal is dat de coach toegeeft aan spanningsignalen en onderzoekt hoe hij deze vruchtbaar kan inzetten.

Hieronder werk ik vier specifieke inzichten vanuit het onderzoek verder uit:

1. Het spannende moment zegt iets over de coach, en over de coachingsrelatie

De hoeveelheid en aard van spanning die de coach op enig moment van coaching ervaart, zegt iets over welke momenten voor hem lastig en/of betekenisvol zijn en over waar gevoeligheden optreden in de zich ontwikkelende relatie met de eigen coachee. De spanning zegt dus iets over de coach en tegelijk iets over de coachingsrelatie. Deels ontstaan de spanningen door een bijzondere gevoeligheid of achterdocht van de coach, deels door wat de coachee in de gesprekken met de coach doet. Een goede coach probeert zorgvuldig onderscheid te maken tussen de overdracht die de cliënt, en de overdracht die hijzelf naar de coachingssituatie brengt. Door telkens opnieuw de vraag te stellen: 'Wat is van wie?', maakt de coach gebruik van de eigen tegenoverdracht als een antenne voor wat de coachee bij hem losmaakt (Heimann, 1950; De Haan & Burger, 2004). In het onderzoek vonden we steeds

dezelfde ambivalentie: aan de ene kant is een spannend moment een lastig, ongemakkelijk moment dat de coach in de weg zit en uit balans brengt, aan de andere kant is het juist in en door dergelijke momenten dat de coach iets over zichzelf, over de coachingsrelatie en uiteindelijk over de coachee kan leren.

2. Spannende momenten zijn potentiële doorbraakmomenten

Meer dan de helft van de onderzochte momenten viel samen met een significante verandering in de coaching, en wel op twee manieren:

1. externe gegevens zoals de eerste ontmoeting, een ingreep van het management in de coaching of de afronding van het traject;
2. momenten waarop belangrijk nieuw inzicht doorbrak: in vijf van de 56 onderzochte momenten beschrijven de coaches expliciet dat 'het kwartje viel' of dat een doorbraak werd bereikt.

Bovendien, wanneer je als onafhankelijk onderzoeker alle momenten doorleest, dan ontstaat het vermoeden dat de andere momenten doorbraakmomenten hadden kunnen zijn, wanneer het spannende op een acceptabele manier expliciet gemaakt was. Zo is er bijvoorbeeld de extraverte coach die worstelt met de introverte coachee, of de coach die niet echt vertrouwen heeft dat de coachee wil veranderen, of kan veranderen. Deze coaches hielden hun spannende momenten voor zich, en rapporteren dat het coachen moeizaam bleef en er weinig gebeurde. Anders gezegd, wij realiseerden ons dat coaches zelf hun spannende momenten vaak achteraf als 'doorbraakmomenten'

“Spannend vind ik momenten waarop je heel open moet zijn om iemand uit zijn schulp te laten kruipen. Je signaleert iets, bijvoorbeeld een ongemakkelijke reactie en benoemt die direct terwijl je je eigenlijk op ‘het randje’ bevindt.”

“Ik vind de momenten waarop iemands bewustzijn groter wordt doordat het ‘kwartje valt’ heel spannend.”

Ik vind het een uitdaging om te leren hoe een coach het beste kan omgaan met de ‘professionele afstand’ tussen coach en coachee. Mijn spannendste moment was dan ook het moment dat de coachee bekende dat hij gevoelens voor me had. Ik wist toen niet goed hoe ik met die situatie om moest gaan.”

typeerden, of als ‘gemiste kansen’. Dat zou betekenen dat spannende momenten eerder zegeningen zijn voor de coaching dan distracties, disrupties of uitglijders. De coach stuit op die momenten op diepere lagen en op kansen om zaken anders te bekijken en te waarderen. Neem bijvoorbeeld het moment waarop een ongemakkelijke stilte valt doordat de coach nog zit te twijfelen over wat te doen, of het moment waarop de coachee plotseling iets gevoelig zegt wat zij eerder nog niet durfde te zeggen.

De lezer kan oordelen voor zichzelf: alle spannende momenten zijn te vinden in het *Handboek Effectief Opleiden* (De Haan, 2006).

3. Hoe meer spannende momenten, hoe beter de coaching

Het zou zo mooi zijn als coaches hun zegeningen zelf kunnen opzoeken. Hoewel spannende momenten potentiële doorbraakmomenten zijn, betekent dat niet dat je als coach slechts zoveel mogelijk spannende momenten hoeft te creëren en te hanteren, om evenveel doorbraken te genereren. De enige coaches die deze stelling wellicht wel zouden onderschrijven, zijn degenen die provocatief te werk gaan (Wijnberg & Hollander, 2003). Zij gebruiken hun coachingsgesprekken om de coachee spannende momenten te ‘leveren’, waardoor echter de spannende momenten meer die van de coach kunnen worden dan van de coachee.

Mijn voorlopige conclusie luidt: hoe meer spannende momenten hoe beter, maar alleen als die spannende momenten bij de coachee vandaan komen. Het gaat er in

coaching om de coachee zelf de eigen spannende momenten te laten delen en (her)beleven. Dat betekent voor de coach: beschikbaar zijn, vragen, luisteren, verdiepen, en een relatie opbouwen waarin spannende zaken uitgesproken kunnen worden, en spannende overgangen gevoeld kunnen worden. En het betekent vooral: de spannende momenten niet vermijden of onderdrukken. Dat doen onze coachees immers al genoeg. De kunst is om ze te gebruiken voor de coaching zelf, door erbij stil te staan en door er vragen over te stellen, samen met de coachee.

Coaches hebben hiertoe vooral een unieke combinatie van bereidheid¹ en durf nodig, sensitiviteit en oog voor grenzen. De mooiste korte beschrijving van deze twee bijna tegengestelde eigenschappen vinden we misschien wel in de titel van het boek van O’Neill (2000): *Coaching with backbone and heart*. Stevigheid, durf en begrensdheid (het Engelse *backbone*) om het spannende moment onder ogen te zien; acceptatie, bereidheid en warmte (het Engelse *heart*) om het spannende moment vervolgens te verwelkomen en te onderzoeken. Dit leidt ons terug naar de zo belangrijke specifieke of relationele aspecten, waarvan is aangetoond dat zij maar liefst dertig procent van het resultaat uitmaken.² Deze relationele basisvoorwaarden zijn voor het eerst door Rogers (1961) onderzocht en bestaan vooral uit empathie, acceptatie, warmte en authenticiteit.

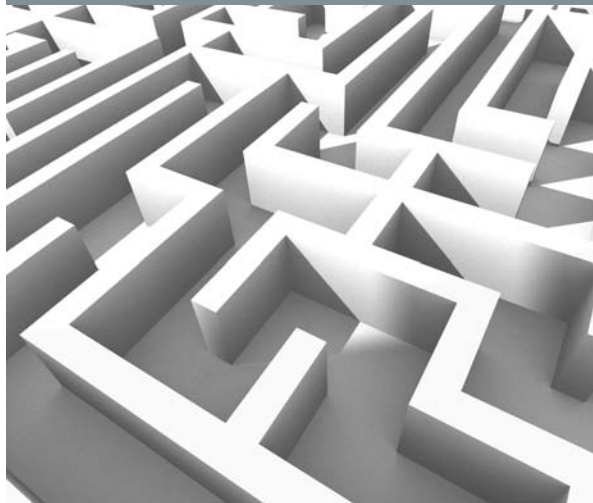
4. Coaches kunnen alleen blijven leren dankzij hun spannende momenten

Het is een menselijke, en uiteindelijk biologische, reactie om in eerste instantie een

einde te willen maken aan spanning, twijfel en ambivalentie door te vechten of te vluchten. Onze coachees vertonen dergelijke ‘fight/flight’-impulsen – vaak defensies genoemd – wanneer ze worden geconfronteerd met spanningen, maar we kunnen ze natuurlijk ook niet voor onszelf ontkennen, zelfs niet in de rol van coach. Voor we het weten, stappen we over onze spanningen heen, negeren we ze of pinnen we ze vast met een ferme interpretatie. En naarmate we meer aan coaching doen bouwen we zelf ongemerkt langetermijndefensies op tegen onze spanningen en existentiële twijfels. Dat is misschien wel de voornaamste reden waarom onervaren therapeuten het vaak beter blijken te doen dan ervaren therapeuten. Zij hebben minder langetermijndefensies en kunnen daarom met meer enthousiasme, betrokkenheid, kwetsbaarheid en naïviteit te werk gaan (Dumont, 1991).

Wij hebben in onze studie (nog) niet de verschillen tussen minder en meer ervaren coaches kunnen onderzoeken. Maar het geeft wel te denken dat ons sample van relatief onervaren coaches in staat is geweest om elkaar zo goed aan te vullen en zo meesterlijk het hele spannende gebied van coaching in kaart te brengen. Wat is dan eigenlijk de meerwaarde van ervaring in coaching? We kunnen ons de volgende verschillen indenken tussen meer en minder ervaren coaches:

1. Het ligt voor de hand dat ervarener coaches door training zowel sensitiever als rustiger worden. Toch kan het net zo goed zijn dat zij tegelijk bedaagder en zelfs afgestompter worden!
2. Mogelijk voelen meer ervaren coaches spannende momenten eerder aan, en



ontwikkelen zij een 'achterdochtige' antenne voor zulke momenten. Toch zijn spannende momenten altijd nog het meest spannend voor wie ze voor het eerst tegenkomt!

3. Er vindt waarschijnlijk een proces van zelfselectie plaats: de coaches die ontvankelijk blijven en zich vragen blijven stellen over hun coachees en zichzelf, blijven in dit vak terwijl de anderen een ander vak zoeken. Toch kunnen het ook degenen zijn die juist ontvankelijk zijn voor vleierij, of die lijden aan een hulpverlenersyndroom (Stroeken, 1988) die vooral in het vak blijven!

Al met al is de waarde van ervaring in de coachprofessie niet ondubbelzinnig: slechts door zeer zorgvuldig ervaringsleren en voortgaande supervisie kan ervaring omgezet worden in professioneler handelen. Overigens valt wel op dat in de 56 spannende momenten enkele subtiele vormen van overdracht impliciet blijven of ontbreken, die meer ervaren coaches wellicht explicieter zouden noemen, zoals het verleiden van de coach door vleierij, hard werken voor de coach, competitie met de coach of dramatiseren of vluchten-ingezondheid tijdens de coaching (De Haan & Burger, 2004). Wij hopen hier binnenkort meer onderzoek naar te doen bij ervaren coaches.

Conclusie: ik twijfel dus ik coach

De ambivalentie rondom de eigen ontwikkeling van coaches, dus de vraag: 'Hoe word ik sterker en gevoeliger?', blijkt terug te keren in de coaching zelf, bij het aanbieden van durf en warmte, bereidheid en begrensdheid. Bovendien komt die

ambivalentie terug waar het om ervaring gaat: is de ervaren coach sterker en gevoeliger, of heeft hij een prijs moeten betalen voor sterkte in termen van een verlies aan gevoeligheid? Dit blijkt een ambivalentie die zich doet gelden in een enkel moment, net zo goed als in jaren van ervaring.

Het lijkt erop dat de kwaliteit van coaches vooral bepaald wordt door hun vermogen om die ambivalentie te hanteren: om te twijfelen; om niet te weten wat er komt; om wat er komt met vragen te begroeten. Net als Descartes in zijn beroemde Meditaties, beleeft de coach een significant omslagmoment als hij de eigen aandacht verlegt van de vele twijfels en onzekerheden die hem tijdens de coaching bevangen, naar de activiteit van het twijfelen zelf, welke te zien is als beginpunt én bestaansrecht van het eigen professionele handelen. Descartes' bekende motto herformuleer ik daarom graag voor coaches als 'Ik twijfel dus ik coach', en moedig coaches aan te coachen met als enige zekerheid die onaflaatbare en opzettelijk gehandhaafde twijfel.

Dr. E. de Haan is directeur van Ashridge's Centre for Coaching en tevens zelfstandig organisatieadviseur, executive coach, supervisor en accreditator van coaches. Hij specialiseert zich in de interpersoonlijke en dramatische aspecten van het werken binnen groepen en organisaties.

1. Asay, T.P. & Lambert, M.J. *The empirical case for the common factors in therapy: quantitative findings*. In M.A. Hubble, B.L. Duncan & S.D. Miller (eds.). *The heart and soul of change: what works in therapy*. Washington, D.C.: APA Press, 1999: 33-56.
2. Bion, W.R. *Elements of psychoanalysis*. Londen: William Heinemann, 1963.
3. Bion, W.R. *Attention and interpretation*. Londen: Tavistock Publications Ltd, 1970.

4. Dumont, F. *Expertise in psychotherapy: inherent liabilities of becoming experienced*. In: *Psychotherapy* 28, 1991: 422-428.
5. Haan de, E. & Burger, Y. *Coachen met collega's – praktijkboek individuele consultatie*. Assen: Van Gorcum, 2004.
6. Haan, E. de *Adviseren voor gevorderden – over verleidingen, risico's en grenzen van het vak*. Assen: Van Gorcum, 2005.
7. Haan, E. de *Ik twijfel dus ik coach – spannende momenten van coaches uit hun eigen praktijk*. *Handboek Effectief Opleiden* 40, 2006, 11.6: 2.03-2.18.
8. Hawkins, P. & Shohet, R. *Supervision in the helping professions – and individual, group and organizational approach*. Buckingham: Open University Press, 1989.
9. Heimann, P. *On counter-transference*. In: *International Journal of Psychoanalysis* 31, 1950: 81-84.
10. O'Neill, M.-B. *Executive coaching with backbone and heart – A systems approach to engaging leaders with their challenges*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
11. Rogers, C.R. *On becoming a person – a therapist's view of psychotherapy*. Londen: Constable, 1961.
12. Stroeken, H.P.J. *Kleine psychologie van het gesprek*. Amsterdam: Boom, 1988.
13. Wijnberg, J. & Hollander, J. *Provocatief coachen – handboek voor de uitdagende stijl van helpen*. Utrecht: Kosmos Z&K Uitgevers, 2003.

Notes

¹ Ook wel containment (Bion, 1963) genoemd, en negative capability (Bion, 1970).

² Om precies te zijn laten Asay & Lambert (1999) in hun klassiek geworden artikel zien dat uit honderden outcome studies van therapie blijkt dat de hoop en verwachting 15 %, aspecifieke, relatiegebonden factoren 30 %, buiten de therapie gelegen factoren 40 % en specifieke, techniek- of benaderinggebonden factoren slechts 15 % van het werkzame deel van therapieën uitmaken.