

11.6-3. 'Ik worstel en kom boven'

Spannende momenten van ervaren coaches

Dr. E. de Haan

Inhoud

1	Inleiding	11.6-3.03
2	Overzicht van waar gebeurde spannende momenten	11.6-3.05
3	Resumé van alle spannende momenten	11.6-3.14
4	Hoe met deze spannende en kritieke momenten om te gaan?	11.6-3.15
4.1	Analyse	11.6-3.15
4.2	Synthese	11.6-3.20
5	Tot slot	11.6-3.22
	Literatuur	11.6-3.24

Auteur:

Dr. Erik de Haan is directeur van Ashridge's Centre for Coaching, senior consultant for organisation development bij Ashridge Consulting in Londen, executive coach, supervisor en accreditor van coaches, gespecialiseerd in interpersoonlijke en dramatische aspecten van het werken binnen organisaties. Hij is redactielid van het tijdschrift *Journal of Philosophy of Management* en lid van de Commissie van Toezicht van de *Stichting Coach!*.

De auteur dankt alle collega's die hebben bijgedragen aan dit onderzoek voor hun uitzonderlijke openheid; en Yvonne Burger voor het openstellen van haar coachnetwerk ten gunste van dit onderzoek.

Email: Erik.deHaan@Ashridge.org.uk

1 Inleiding

Na mijn onderzoek naar spannende momenten van relatief onervaren coaches (De Haan, 2006a en 2006b) leek het de moeite waard om vergelijkbaar onderzoek te entameren bij meer ervaren coaches.

De onderzoeksvraag in het eerste onderzoek (De Haan, 2006a) luidde:

Beschrijf kort één specifiek spannend moment met een eigen coachee. Denk aan wat je zelf het 'spannendste' hebt gevonden met een coachee, of een moment waarop je niet goed wist wat je als coach moest doen.

Dezelfde vraag is letterlijk en persoonlijk per email voorgelegd aan 110 ervaren coaches (61 vrouwen, 49 mannen) uit het eigen netwerk, dat van de Ashridge Business School en dat van collega Yvonne Burger. Het criterium voor de selectie van de coaches was dat zij ten minste acht jaar coachpraktijk na een afgesloten opleiding of accreditatie achter de rug hadden. Velen van hen waren overigens niet formeel geaccrediteerd, omdat zulks een decennium of meer geleden niet gebruikelijk was. Vijf respondenten schreven terug dat ze niet aan de criteria voldeden en in totaal 47 coaches (43%) reageerden met in totaal 78 momenten. De coaches die reageerden, behoren tot de beste en meest ervaren coaches die ik ken.

Om precies te zijn bevat de groep van 47 ervaren coaches overwegend externe coaches, waarvan meer dan 30 zelfstandig gevestigd, daarna als grootste cohort 7 bij Ashridge geaccrediteerde en werkende coaches, en 2 interne coaches. 25 van de 47 coaches zijn in Nederland gevestigd, 18 in Engeland, 2 in Duitsland, 1 in de Verenigde Staten, en 1 in Zuid-Afrika. 28 vrouwen reageerden en 19 mannen.

Het doel van dit onderzoek was om meer inzicht te krijgen in de processen die leiden tot verandering door coaching. Verandering door coaching wordt meestal onderzocht door middel van *outcome studies* (voor een overzicht met de meeste *outcome studies* vóór 2005 zie Feldman & Lankau, 2005), waarmee het mogelijk is om de mate van effectiviteit te bepalen, en soms – in zeer uitgebalanceerde en doorwrochte metastudies; zie Wampold, 2001 – de omstandigheden waaronder een hogere effectiviteit bereikt kan worden. Wat echter niet mogelijk is met *outcome studies*, is enig zicht te krijgen op de complexe processen van coaching die vaak meerdere sessies in beslag nemen en door talloze factoren binnen en buiten de coaching beïnvloed worden. Het is nagenoeg onmogelijk om met deze effectiviteitsmetingen ooit inzicht te krijgen in wat precies leidt tot een bepaald coachingresultaat oftewel waaruit de (meervoudige) causaliteit van coaching bestaat. Vandaar dat ik heb gekozen voor een methode die in plaats van grote aantallen algemene en digitale uitspraken over coaching (meest evaluaties op een Likertschaal), juist het particuliere in de coaching onderzoekt en die zich concentreert op spannende of kritische momenten: omslagpunten en dilemma's zoals de coach deze zelf waarneemt. Ik volg daarmee de aansporing van Rice en Greenberg die in hun boek *Patterns of change* in 1984 al zeiden dat 'een onderzoeksmethode nodig is die aansluit bij de rijke klinische praktijk van ervaren beoefenaars, op zo'n manier dat deze aangespoord

worden om expliciet te maken en te beschrijven wat zij weten en ervaren' (geciteerd in Carlberg, 1997).

Het soort onderzoek waarop dit hoofdstuk is gebaseerd is *narratief* en *kwalitatief* van aard (vergelijk Smith, 2003), dus ik ga hier vooral op zoek naar *betekenis*, op een *inductieve* manier. In dergelijk onderzoek is de onderzoeker geen objectieve waarnemer, maar participeert hij als subjectieve 'collega' in het materiaal (in dit geval in de spannende momenten), door hen een volgorde te geven, patronen erin te ontdekken en interpretaties te doen¹. Door naar een moment te vragen, kiezen we in feite de te onderzoeken 'éénheid' van coaching: het moment, de gebeurtenis, de ultrakorte termijn. Toch zien we in de formuleringen van de deelnemers aan het onderzoek dat die momenten altijd worden gekoppeld aan een heel gesprek, aan een coachingrelatie, en soms aan vele jaren van persoonlijke begeleiding. De inzendingen zijn overigens in veel opzichten verschillend: sommigen geven het spannendste moment uit hun carrière, tot meer dan tien jaar terug, en anderen geven gewoon het 'spannende moment van gisteren, en nog één van vandaag'.

Alle coaches gaven toestemming voor het anoniem gebruik van hun spannende moment en zorgden er zelf voor dat hun voorvallen niet getraceerd kunnen worden. Ik heb niet geredigeerd, alleen de lay-out teruggebracht tot één enkele alinea, spel- en stijlfouten weggehaald en de 21 Engelstalige contributies zo letterlijk mogelijk vertaald. In sommige gevallen heb ik ook enige achtergrondinformatie weggehaald, die niet direct op het moment betrekking had, maar bijvoorbeeld op de achtergrond van de coach of op mijn onderzoek. Ik heb zelf geen 'spannend moment' bijgedragen, omdat ik het onderzoeksmateriaal niet wilde beïnvloeden.

De participatie van ervaren Engelstalige coaches (en niet-Nederlandse coaches met Engels als tweede taal) in dit onderzoek bracht de moeilijkheid met zich mee dat de email en de onderzoeksvraag vertaald moesten worden, waarmee ik me aan kritiek blootstel dat deze 'Engelstalige' coaches in feite een andere vraag hebben beantwoord. Dit is eens te meer het geval omdat het Nederlandse woord 'spannend' zich niet door een Engels synoniem laat vervangen. Om de onderzoeksvraag zo veel mogelijk gelijkkluidend te laten zijn, hebben we haar als volgt in het Engels omschreven:

Describe briefly one critical moment (an exciting, tense or significant moment) with one of your coachees. Think about what was critical in the coaching journey, or a moment when you did not quite know what to do.

Gezien de diversiteit van de reacties, Nederlandse zowel als Engelse, ben ik zelf niet bang dat hier een substantieel andere vraag voorligt. Interessant genoeg signaleren vele coaches – zowel Nederlandstalige als Engelstalige – de dubbele

¹ Alleen al de keuze voor *momenten* als onderzoeksmateriaal komt voort uit mijn persoonlijke ervaring met coaching, dat het vaak momenten zijn die bij mij gewerkt hebben, die een verschil maken, en waar later nog vele malen aan gerefereerd wordt.

betekenis van 'spannend' in de onderzoeksvraag, ofwel expliciet ofwel door negatieve, neutrale én positieve momenten te rapporteren.

De coaches die deelnamen aan het onderzoek gaven bovendien enkele ongevroegde adviezen aan de onderzoeker, zoals:

- 'Krijg je zo de 'taaie gevallen' wel?'
- 'Het inventariseren van het gevolg van spannende momenten bij de gecoachte kan ook interessante informatie opleveren. Als coach ben je gauw geneigd het positieve effect van een spannend moment te benoemen, maar uiteindelijk gaat het erom of de gecoachte dat ervaart.'

Voor ik overga naar de opsomming en analyse van de momenten, nog een paar waardevolle opmerkingen van de deelnemers in hun antwoordemails:

- 'Ook al doe ik dit werk al jaren en merk ik dat ik steeds vaardiger word in het omgaan met deze momenten... spannend blijft het.'
- 'Ik ken dat soort momenten zeker, ik houd daar ook van moet ik zeggen.'
- 'In elke fase kan er een spannend moment zijn.'
- 'Moeilijke situaties vind ik blijkbaar moeilijk om te bedenken of me te herinneren! Ik heb nooit een situatie waarbij het zweet me uitbreekt of waar ik werkelijk niet meer weet wat ik moet doen. Nooit zegt iemand iets aggressiefs, nooit loopt iemand weg, nooit valt er een onprettige stilte, of valt de energie helemaal weg.'
- 'Ik heb de indruk dat er meer spannende momenten moeten zijn geweest, maar ze vallen volgens mij vaak in je eerste jaren als coach; je komt steeds minder met je mond vol tanden te staan.'
- 'Meestal maak ik weinig spannends mee in de coaching, alhoewel ik als docent Coaching wel eens zeg: als het niet spannend is, gebeurt er niets.'
- 'Ik besef natuurlijk dat het niet om doorbraken aan de kant van de coach gaat, maar toch...'

2 Overzicht van waar gebeurde spannende momenten

Hieronder volgt een willekeurige greep van 36 uit een totaal van oorspronkelijk 78 spannende momenten, waarbij ik alleen kleine veranderingen heb aangebracht in stijl en spelling. De momenten vallen natuurlijkerwijs onder de kopjes die aspecten van het coachingproces beschrijven, maar die indeling had ook anders gekund, en vele spannende momenten zijn in principe onder verschillende kopjes te plaatsen. De kopjes zijn zo gekozen dat er meer dan één moment onder elk kopje terechtkomt. Een eerste *interpretatie* heeft dus al plaatsgevonden, door deze volgorde te kiezen en deze kopjes. Bij de selectie van spannende momenten heb ik steeds twee momenten per kopje bewaard, om een goede indruk te geven van het hele spectrum.

In de opsomming waren de momenten in kopjes 1, 5, 8, 15, 16 en 17 exclusief Nederlandstalig en die in kopje 12 exclusief Engelstalig. De momenten zijn dus redelijk goed gemengd en verschillende culturen dragen bij aan de meeste kopjes. Wat interessant is, is dat de Nederlander zoveel meer zegt over tegen-

overdracht¹ (kopjes 15, 16 en 17). Dit zou samen kunnen hangen met de meer directe en openhartige Nederlandse cultuur. Tegenoverdracht is tenslotte iets zeer persoonlijks en intiems, waar misschien niet iedereen makkelijk over correspondeert. Ik moet er wel bijzeggen dat het een Nederlander is geweest (ikzelf) die de kopjes heeft gemaakt.

In feite zijn er maar drie hoofdstukken in de opsomming van momenten hieronder.

- 1 Managen randcondities (kopjes 1 – 3);
- 2 Verdiepen van het coachinggesprek en de coachingrelatie (kopjes 4 – 11); en
- 3 Omgaan met wat er gebeurt in het coachinggesprek en de coachingrelatie (kopjes 12 – 18).

1 MANAGEN RANDCONDITIES: GESPREKSCONTEXT

(i) Ik heb drie gesprekken achter elkaar met mensen uit dezelfde organisatie. Dat is bij mij thuis, niet bij het bedrijf. Ik loop steeds een beetje uit, zodat het kwartier pauze tussen de afspraken steeds op is. Bij het weggaan en begroeten zien ze elkaar dus. Ze doen heel vrolijk tegen elkaar en ik voel me ongemakkelijk en denk dat ik dit niet goed doe.

(iii) Bij de start van een teamcoachingtraject komt het regelmatig voor dat al vroeg in het proces door leden eisen op tafel worden gelegd of over randvoorwaarden wordt gesteggeld. Dat vind ik lastig: je kent het team nog niet, de teamleden nog nauwelijks, hebt nog geen gezamenlijk doel geformuleerd, noch voor het team, noch voor de coaching, je moet onmiddellijk ingrijpen. Je kiest een toon, je zet je eigen randvoorwaarden neer op een ononderhandelbare wijze: je kan een flitsende start maken of je kunt inpakken en wegwezen. Spanning.

2 MANAGEN RANDCONDITIES: TRIANGULAIRE² CONTRACTEN

(iv) Het is spannend of de ander je laat aansluiten en er vertrouwen ontstaat, met name als iemand zich gestuurd voelt.

(viii) Er staat mij één spannend moment bij, toen ik door de directeur van een bedrijf gevraagd werd om 'remedial' coaching met zijn plaatsvervanger te doen. Ze hadden een zeer verschillende stijl van leidinggeven. De directeur had zijn tweede man vooraf geïnformeerd en gecheckt dat hij betrokken wilde worden in de coaching. Ik kreeg heldere succescriteria van de directeur: om met zijn vervanger de aspecten van zijn rolinvulling te onderzoeken waar de directeur niet tevreden over was, en om daarin verbetering aan te brengen. Bij mijn eerste gesprek met de plaatsvervangend directeur vertelde deze mij dat hij actief bezig was een andere baan te zoeken en dat zijn doel was om het bedrijf zo snel mogelijk te verlaten. Hij was vastbesloten, zo bleek bij navraag. Hij wilde bovendien niet dat de directeur hiervan zou weten. Voor mij betekende dit een ethisch dilemma. Met de plaatsvervangend directeur had ik thema's willen bespreken als: in hoeverre kon hij zijn stijl van werken veranderen, in hoeverre zouden zijn eigen waarden hierbij in de weg zitten, welke andere opties zag hij voor zichzelf, enz. En in andere coachingopdrachten heb ik mensen geholpen met de transitie naar een nieuwe positie. Maar in dit geval, vond ik niet dat ik de plaatsvervanger kon helpen in zijn weg naar buiten, al vroeg hij me dit wel. Dus we moesten de coachingrelatie afronden voordat

¹ Tegenoverdracht is het fenomeen dat de eigen 'bagage' of eerder geleerde interactiewijzen van de coach opspelen en de coachingsituatie zelf binnen treden. Het begrip wordt met name gebruikt wanneer dit fenomeen het coachend handelen van de coach bemoeilijkt. Het begrip 'tegenoverdracht' is geïntroduceerd door Freud.

² Alle coachingcontracten zijn (impliciet of expliciet) triangulair, want ze vinden plaats tussen ten minste drie partijen: de coachee, de coach en andere betrokkenen binnen de organisatie van de coachee. Dit triangulaire element valt vaak pas echt op als de coachee en anderen binnen de eigen organisatie verschillende opvattingen hebben over de coaching, bijvoorbeeld over de doelstellingen of over de thema's die aan de orde gesteld moeten worden.

zij goed en wel was begonnen – zonder dat ik met de directeur kon bespreken waarom. We losten dit op doordat ik met de plaatsvervangend directeur onderzocht hoe hij het beste zijn plan om de organisatie te verlaten kon vervolgen, en doordat hij tot de conclusie kwam dat het beter was om de directeur van zijn voornemen op de hoogte te brengen in plaats van het te verbergen. Het spannendste was voor mij dat ik enige tijd geen idee had hoe hier mee om te gaan – vanwege mijn loyaliteit aan beide klanten.

3 MANAGEN RANDCONDITIES: HET 'LEZEN' VAN DE COACHEE

(xiii) Mijn coachee voelde zich teleurgesteld na vijf jaar met haar huidige werkgever, zij heeft net ontslag genomen en een nieuwe baan gevonden. Het is ons eerste gesprek, we hebben nu een uur samengewerkt. Ik vind haar charmant om mee te werken, we hebben veel in kaart gebracht, maar tegelijkertijd is het vermoeiend en zelfs energieverblindend. Ik stel voor even pauze te nemen en elders een kop thee te nemen. Plotseling is ze heel energiek en vol van waar ze echt over wil praten. Een volstrekt verschil. We komen terug in de coachingkamer en ik vraag me af wat er is, zonder dat ik er goed mijn vinger op kan leggen, dus ik vertel haar hoe ik waarneem dat haar energie is toegenomen en nu weer is weggefallen. Dan beweegt er iets tussen ons. We zijn het eens dat we moeten vasthouden aan de positieve houding met betrekking tot haar nieuwe baan, en niet in de val moeten vallen van de verpletterende indrukken van haar vorige baan. Ik voel daarbij een risico om te veel in deze relatie te stoppen en haar daarbij machtelozer te maken. In plaats daarvan stel ik enkele spelregels voor, zoals dat we beiden expliciet verantwoordelijkheid nemen voor het monitoren van de energieniveaus en voor het ingrijpen als we merken dat die weer inzakken.

(xiv) Ik heb een eerste gesprek met een coachee en hij zegt de eerste minuten niks, met veel mimiek. Ik heb dit nog nooit meegemaakt, vind het wel bijzonder, zeg ook niks, glimlach naar hem. Ik denk dat hij uiteindelijk wel iets zal gaan zeggen en dat is ook zo.

4 VERDIEPEN DOOR EXPLOREREN

(xv) Ik was verander- en HR-adviseur voor de staffuncties van een wereldwijde Financiële Dienstverlener, werkend aan de implicaties van een mogelijke verkoop van een wereldwijd onderdeel. Ik was betrokken bij alle onderhandelingen. De verkoop ging twee keer mis, op een ingewikkelde manier omdat er ook nog een derde partij bij betrokken was. Ik had mezelf gepositioneerd als informele coach van de directeur van dat onderdeel, zonder expliciet contract maar met regelmatige één-op-één gesprekken. Tijdens een van die gesprekken hadden we het over die tweede mislukking, en het lukte me om hem te helpen te exploreren hoe hij stond tegenover de hele situatie. Hij werd opener, en zelfs zeer open over wat hij wilde en over zijn relatie met zijn eigen leidinggevende. Het bleek dat hij niet wist wat er met hem zelf zou gebeuren na de verkoop, dus dat hij onbewust 'spaanders in het wiel' van de onderhandelingen aan het steken was. Als gevolg van dat gesprek ging hij naar zijn baas om hem expliciet te vragen naar zijn eigen toekomst. Toen een nieuwe koper zich aandiende kon de directeur nu vanaf het begin expliciet zijn over het feit dat hij geen onderdeel uitmaakte van de verkoop, en het hele proces ging vervolgens van een leien dakje.

(xvii) Een van mijn cliënten, een directeur Finance van een middelgroot bedrijf, had net na het intakegesprek met mij, voor een coachingtraject, het bericht ontvangen dat het bedrijf zou worden doorgelicht. Het functioneren van het bestuur stond hierbij centraal. Hij was als laatste binnengekomen en wist dat hij zijn stijl van communiceren moest aanpassen. In zeer korte tijd was er echter aanleiding voor de Raad van Commissarissen om een onderzoek in te stellen of de samenstelling van het bestuur wel juist was. De coachee realiseerde zich goed dat zijn positie ter discussie stond. Binnen een week hebben wij samen zijn stijl van communiceren doorgenomen, wanneer zijn stijl adequaat was en wanneer niet, en wat hij een passende opstelling in het onderzoek vond. Duidelijk werd tijdens deze sessies dat hij veel bewuster moest worden van het effect van zijn woorden. De combinatie van zijn sterke dadendrang in een omgeving waar veranderingen met veel angst werden bekeken, maakte zijn opstelling heel risicovol. Uiteindelijk kreeg hij de daaropvolgende week het gesprek met het consultants-

bureau. Dit gesprek verliep zeer voorspoedig. Na afloop belde het bureau hem 's avonds om te melden dat men voorafgaande aan het gesprek van mening was dat zijn positie niet langer houdbaar was. De goede indruk tijdens het gesprek had hen van mening doen veranderen. De bijeenkomst voor de betrokkene voelde bijna als een examen. De goede afloop als 'geslaagd te zijn'. Het werd de aftrap voor een bijzonder geslaagd coachingtraject waarbij hij zijn gedragsrepertoire blijvend heeft weten te verbreden.

5 VERDIEPEN DOOR DOORVRAGEN

(xviii) Wat ik een spannend moment vond, gebeurde tijdens een conflictcoaching van een tweetal in een geëscaleerd conflict, waarbij als de conflictcoaching niet zou slagen dat tot ontslag van een van de twee zou leiden. De conflictcoaching van het tweetal was de aftrap voor teamcoaching van het hele team om resultaatverantwoordelijkheid bij het hele team te creëren. Wantrouwen speelde een grote rol en ik hoorde mij op enig moment de (vreselijke) coachvraag stellen: 'Wat hebben jullie nodig om het vertrouwen te herstellen?'. 'Is niet mogelijk', werd hard geroepen door beiden. Ik dacht in een flits: einde verhaal, opdracht mislukt, totdat ik me koortsachtig uit de hulpverlening de term gezond wantrouwen herinnerde. Ik vroeg hen toen: met hoeveel wantrouwen kunnen jullie toch samenwerken? Dit was het keerpunt in het conflict en nu anderhalf jaar later werkt het hele team nog samen.

(xix) Een vrouwelijke directeur van een welzijnsinstelling vraagt zich af waarom ze niet adequaat met een collega- MT-lid kan omgaan, die niet functioneert vanwege depressieve klachten. De coachee is ervaren en competent genoeg, maar in dit geval vermijdt ze de confrontatie liever, terwijl het collega MT-lid niet goed functioneert. Ik vroeg haar op een gegeven moment, heb je ooit met depressieve mensen te maken gehad in je leven? Ze werd stil, ging zitten draaien op haar stoel en ik hield mijn adem in, benieuwd naar wat er komen ging. Na enige tijd (je zag haar letterlijk afdalen naar haar gevoel) zei ze, 'ja, mijn jongere broertje was depressief en dreigde altijd met zelfmoord vanaf zijn 11e en dan probeerde ik hem daarvan te weerhouden'. O, niet vreemd dus dat ze zich ongemakkelijk voelde om zich opnieuw met depressieve mensen bezig te houden. Toen dit letterlijk 'boven water' kwam, was dit een hele opluchting voor haar en voor mij. We zijn er ook niet al te diep op ingegaan, dat was niet nodig. Na dit gesprek heeft ze de tijd genomen om dit zelf te verwerken. Ze kon daarna ook de collega aanspreken, omdat de verwarring was opgeheven. Voor mij een gedenkwaardig moment om letterlijk iemand zo te zien zoeken in het 'onbewuste', het kostte me wel mijn leuning van de stoel, maar dat had ik er graag voor over.

6 VERDIEPEN DOOR SAMENVATTEN EN SPIEGELEN

(xxiii) Als ik in de wijze van reageren een patroon zie dat de ander in de weg zit om effectief te zijn, is het spannend of ik het zo kan verwoorden dat de ander het kan horen en nog sterker of ik hem/haar de way out kan wijzen.

(xxv) Een oriënterend gesprek met een nieuwe klant. Een financieel adviseur die naar mij wordt doorverwezen. Telefonisch heeft hij aangegeven dat hij wil leren om zijn klanten mee te krijgen in zijn advies. Ik vermoed dat het gaat om iemand die de betrekking van advisering voor zichzelf uit wil bouwen. Tijdens de kennismaking met deze klant valt me op dat hij sterk uitwijdt over zijn achtergrond. Meestal laat ik het aan de klant over wat hij daarover wil vertellen. Maar het kost nu wel erg veel tijd. Ik vraag hem of al die informatie wel zinvol is voor het doel waar hij voor komt. De klant gaat gedreven door met vertellen. Ik stel daarop het tijdsaspect aan de orde; of hij gezien de tijd zijn verhaal iets compacter wil maken. Ook dat heeft nauwelijks effect. Ik wijs erop dat hij het wat moeilijk lijkt te vinden om zichzelf in te perken, en vraag of dat in andere situaties ook speelt. De klant beaamt dit, en het gesprek krijgt een hele andere wending: hij is onlangs bij een psychiater geweest om te onderzoeken of hij misschien manisch is. Wat doe je hiermee in coaching? Houd je het bij het beperkte traject gericht op de betrekking met adviesklanten beter leren hanteren (mijn woorden), of stuur je aan op een uitgebreider traject waarin deze adviseur ook zichzelf beter leert hanteren (begrenzen) in zijn werk (o.a. in het contact met zijn adviesklanten)? En wie bepaalt wat het wordt? Ik besluit in overleg met de klant tot een driegesprek met zijn baas erbij (als opdracht-

gever) om dit verder te onderzoeken. Blijf nog wel even zitten met de vraag hoe ik, als het dit uitgebreide traject wordt (waarvoor de klant opteert), mijn begeleiding dan tot coaching kan blijven beperken.

7 VERDIEPEN DOOR FEEDBACK GEVEN

(xxvi) Ik coach iemand die op een verbaal handige wijze erg overtuigd doet over zijn kwaliteiten. Het verhaal dat hij vertelt, klinkt logisch, maar mijn gevoel zegt dat het toch niet helemaal zuiver is. Eigenlijk vind ik de persoon niet zo goed, ofschoon ik wel vind dat hij de beste bedoelingen heeft in het aanpakken van zijn werk en als persoon ook aardig is. Spannend voor mij is dan: hoe confronteer ik zodanig dat ik bij de ander de snaar raak, die hem opent in plaats van sluit. Deze spanning voel ik niet bij mensen die hoog in de organisatie zitten, maar soms wel bij mensen die laag in de organisatie zitten.

(xxvii) Soms kom je in de coaching een situatie tegen waarin je niet goed weet of je een thema aansnijdt waarmee de coachee iets kan of wil. Ik heb in loopbaancoaching mensen wel eens geconfronteerd met belemmerende factoren waar ze betrekkelijk weinig aan kunnen doen. Een coachee had duidelijk neerhangende mondhoeken. Gevolg: de gezichtsuitdrukking was altijd treurig of afwerend. Een duidelijke handicap in de communicatie en een belemmering in de loopbaan. Naar mijn mening absoluut gespreksonderwerp. Toch vind ik het altijd spannend om dit soort thema's aan te roeren, praktijkvoorbeelden: 'Mijnheer, u stinkt, daar moet u wat aan doen.'; 'Mevrouw, uw gelaatsuitdrukking schept bijna altijd afstand, daar kan ik niets aan doen, uzelf ook niet, maar het belemmert u enorm.'; 'Ja, u wilt wel directeur worden, maar ik denk dat u daarvoor nooit in aanmerking zal komen, evenmin als ik kans maak op een positie als prima ballerina. U mist volgens mij de basiseigenschappen.'

8 VERDIEPEN DOOR ZELF IETS BIJ TE DRAGEN

(xxx) Als mijn coachee zich niet makkelijk iets laat vertellen, begin ik over een ervaring van mijzelf. Spannend is dan of mijn verhaal voor de ander reden is in te stappen en diens eigen situatie te onderzoeken.

(xxxii) Als ik eens een inzicht aanreik, bijvoorbeeld voorstel: 'Zou het helpen om er zo eens naar te kijken?', en de ander pakt het niet op, dan moet ik soms de neiging onderdrukken om het nog eens aan te reiken, in plaats van weer af te wachten of te kijken waar de ander is. Dat is moeilijk omdat ik er dan een beetje van overtuigd ben dat dit zal helpen: nog e-e-eventjes proberen.

9 VERDIEPEN DOOR MIDDEL VAN TRANSPONEREN¹ (HUISWERK, ROLLENSPEL, PSYCHODRAMA, ENZ.)

(xxxii) Mij schieten verschillende momenten te binnen waarop ik een 'rechterhershelft'-benadering introduceerde, zoals een geleide fantasie om ongewenste 'bagage' te verkennen; een flipovertekening om gevoelens rondom een vraag te onderzoeken; lopen over een tijdlijn om verschillende opties te verkennen; gebruikmaken van beide handen om tegenovergestelde neigingen te verkennen en om een mogelijke integratie te onderzoeken – in elk van deze er voer ik een moment van ademloos afwachten: het voorstel doen, de respons, de activiteit en de impact daarvan afwachten, of alleen wachten op de ander om iets met de suggestie te doen. Elke keer weer is er een gevoel van 'Is dit een stap te ver nu?'; 'Is de ander klaar om zich met deze vraag en deze benadering te verbinden op een diepere, betekenisvollere manier?'; 'Zal de ander er slechter vanaf zijn of juist in staat om vooruit te komen?' Er is steeds het gevoel hen te vragen zich in zekere zin in het onbekende te begeven, en voor mij om met hen dat onbe-

¹ Transponeren is een verzamelnaam voor een breed scala aan interventies van de coach, waarbij de context van of de manier van werken aan een coachingvraag door de coach wordt veranderd, bijvoorbeeld door een andere uitdrukkingwijze voor te stellen, of door in de coachingrelatie te oefenen en te experimenteren.

kende te betreden. Vaak is het resultaat dieper inzicht, emotioneel bewustzijn of helderheid – en daar hoop ik ook op. Coachees kunnen soms gespannen worden in coaching, maar in deze incidenten doen ze (gewoonlijk) mee en worden intens nieuwsgierig om te exploreren. Mijn ademloze anticipatie bevat ook een angst voor wat bewust kan worden en een bereidheid om me te verstaan met wat ook maar opkomt. Het ergste lijkt te zijn wanneer de activiteit soms vervliegt, er een verwaarloosbare impact is en we weer verder gaan. Ik kan me geen vreselijke consequenties herinneren. Ondanks dit en het feit dat het erg behulpzaam blijkt,ervaar ik het altijd nog alsof ik op eieren of op een circuskoord loop, het voelt kwetsbaar.

(xxxv) Mij schiet een opdracht te binnen die ik vorig jaar deed met een coachee die gedichten meenam naar het coachinggesprek. De vorige sessie had ze de manier waarop ze zichzelf presenteert in haar organisatie verkend en hoe ze daar tamelijk terughoudend in is. Daarnaast sprak ze over haar liefde voor poëzie en hoe belangrijk die haar leven lang voor haar was. Ik weet niet meer precies hoe het idee opkwam, maar om een lang verhaal kort te maken, suggereerde ik haar volgende keer wat poëzie mee te nemen, die op een of andere manier stond voor wat het meest belangrijk voor haar was, haar essentie, enz. Zij nam dit stuk huiswerk zeer serieus en kwam met drie boeken met gedichten, en één gedicht uit elk boek. Ik moet toegeven dat ik onzeker was over waar de sessie heen zou gaan, maar ik had me geen zorgen hoeven te maken. De gedichten waren mooi en ontroerend op zichzelf, maar belangrijker dan dat was dat zij mijn coachee hielpen om contact te maken met haar diepere waarden en passies, die ze al enige tijd op haar werk had verwaarloosd. Dit opende een heel nieuw gebied voor de coaching en markeerde een soort keerpunt voor ons beiden. Door deze ervaring leerde ik over het echt vertrouwen van mijn coachee en bereid te zijn om met de beweging van de coachee mee te gaan – ook al voelde dat tamelijk riskant op dat moment. Ik zou deze aanpak niet noodzakelijk herhalen met anderen, maar het was de juiste aanpak met deze specifieke persoon. Het spannende moment bestond er denk ik in de suggestie te doen en daarbij te blijven gedurende het proces.

10 VERDIEPEN DOOR MIDDEL VAN HET AAN DE ORDE STELLEN VAN DE OVERDRACHT¹ HIER EN NU

(xl) Coachee vertelt in lange zinnen, met gebruik van veel woorden, wat zijn probleem is waar hij aan wil werken in het gesprek. Ik vat zijn vraag samen: dus als ik je goed begrijp dan is jouw vraag voor vandaag ... 'Nee', zegt de coachee, 'dat is niet hoe ik het bedoel'. Ik ben verbaasd, want ik heb voor mijn gevoel, gebruikmakend van zijn letterlijke woorden, zijn vraag goed samengevat. Hij vertelt het nogmaals. Met identieke zinnen, in dezelfde woorden. Dit keer interrompeer ik met korte vragen ter verduidelijking en kleine samenvattinkjes tussendoor. Zijn reactie op mijn vragen is steeds verwarring, dat heeft hij 'niet bedoeld' en idem op mijn samenvattingen 'nee hoor je begrijpt me verkeerd'. Mijn gevoel geeft me in dat ik wel degelijk op een goed spoor zit, maar dat zijn werkelijke vraag een andere is, al vertelt de coachee me steeds dat ik op het verkeerde spoor zit. We proberen het nog een keer met behulp van steekwoorden op een flap. Ik intervenieer: 'Ik denk dat ik je vandaag niet kan helpen, want blijkbaar ben ik niet in staat te begrijpen wat jouw vraag is. Ik heb het afgelopen kwartier steeds op een andere manier geprobeerd een en ander duidelijk te krijgen, maar ik loop vast. En mijn gevoel geeft me daarnaast sterk in dat je het vandaag eigenlijk over een andere vraag wilt hebben, maar die misschien niet durft te formuleren.' Er volgt een stilte. De coachee verschieft van kleur, krijgt natte ogen en met haperende stem komt er nu een heel ander verhaal uit. Dit komt in gesprekken wel vaker voor, dat coachees moed moeten verzamelen 'to pop the real question' en eerst maar 'om de brei heen praten'. Maar ik vind dit altijd wel hele spannende momenten.

(xli) Ik krijgt het verzoek een secretaresse in coaching te nemen en haar baas ken ik al twintig jaar, hij is een vriend/opdrachtgever van mij. Deze secretaresse is overgeplaatst van hem naar een andere collega. Ze voelt dat als een persoonlijke afwijzing. Tijdens de volgende sessies word ik doodmoe van haar zee van woorden, kritisch, perfectionistisch. Ik ga alternatieven met haar bespreken, echter ze pakt het niet op, niet de RET, niets van gesprekstechnieken, enz. Ik besluit te confronteren: zeg haar wat het effect van steeds beschuldigen is op mij

¹ Overdracht is het fenomeen dat de eigen 'bagage' of eerder geleerde interactiewijzen bij de coachee opspelen en de coachingsituatie zelf binnentreden. Het begrip is geïntroduceerd door Freud.

en dus misschien ook op haar omgeving, bied alternatieven aan, doe het voor, stel haar voor naar zichzelf te kijken op video. Ik werk en werk en werk en er gebeurt niks. Ik bel later haar baas en zeg dat ik de coaching wil gaan stoppen als hij niet tegen haar zegt dat hij een probleem heeft met haar functioneren. Hij blijkt het de volgende keer niet gedaan te hebben.

11 VERDIEPEN DOOR MIDDEL VAN HET AAN DE ORDE STELLEN VAN DE COACHINGRELATIE

(xlv) De coachee liet de schouders hangen, toen het erom ging zichzelf uit een disfunctionele werksituatie te halen, een werksituatie die al tot één overspannenheid had geleid. Zij maakte pas de keuze om te vertrekken, toen ik haar met ferme compassie zei, dat ik zal moeten vertrekken als haar coach, als zij 't niet doet.

(xlvii) Het gaat om een traject met een coachee die in een zestal bijeenkomsten al een aantal stappen heeft gezet in het vormen van beelden over haar toekomst, haar krachten en de stappen die zij kan zetten om van beelden werkelijkheid te maken. Iedere bijeenkomst zie ik haar zelfvertrouwen een klein beetje groeien. Tijdens de laatste twee bijeenkomsten geeft zij aan dat ze moe is, als een berg opziet tegen alles wat zij de laatste keren ontdekt heeft te kunnen doen/zijn. Ze zegt de afgelopen weken niets gedaan te hebben aan haar huiswerk, ze is moe, niets lukt en ze vraagt of wij niet nog minstens zes bijeenkomsten extra moeten plannen. Ik heb het gevoel dat ik niet degene ben die haar goed kan begeleiden. Er is andere hulp nodig. Tegelijkertijd merk ik dat zij zich afhankelijk van mij opstelt. Ik moet nu kiezen. Ga ik met haar verder of verwijt ik haar door?

12 OMGAAAN MET VERRASSINGEN ALS GEVOLG VAN EXPLOREREN

(xlix) Ik gaf iemand loopbaanbegeleiding en we hadden de Myers-Briggs Type Indicator gebruikt als een instrument om over voorkeuren enzovoort na te denken. We hadden die gekozen omdat de coachee niet goed wist hoe verder. We keken juist naar haar Extraversie/Introversie voorkeur (ze had een lichte Extraversie voorkeur in haar profiel), toen ze erg emotioneel en ontdaan werd. In het voortgaande gesprek bleek dat ze zich vooral introvert voelde maar dat ze haar hele leven is aangemoedigd om meer extravert te worden en als kind berispt werd voor haar reflectieve en introverte gedrag. Het was een behoorlijke opluchting voor haar om zich te realiseren dat het prima is om introvert te zijn, en bij het doorwerken konden we loopbaankeuzes met meer vertrouwen exploreren. Dus ik denk dat het voor mij vaak de onverwachte wendingen in het gesprek zijn die het 'spannende moment' bewerkstelligen. Die zijn niet altijd comfortabel en ik zou ze wel eens beter willen kunnen hanteren, maar ik denk dat mijn aanpak is om aandachtig te luisteren, stiltes toe te laten, bij de ander te zijn, hen het gesprek te laten sturen en het te voeren naar waar zij willen. Ik geloof bovendien dat dingen door zullen werken naar een positieve conclusie, en dat helpt me wanneer ik voel dat ik vast zit of onzeker ben.

(li) De doelstelling van de coachinggesprekken was promotie voor mijn cliënt. Gedragsaspecten gerelateerd aan invloed en haar profiel in vergaderingen zaten haar in de weg, maar ze was zich hiervan bewust en had al enige voortgang geboekt zonder een echte doorbraak te realiseren. Ze was altijd op komen dagen voor de coachinggesprekken, tot ze op één bepaalde dag gevraagd was om een kritische werkconferentie bij te wonen waarvoor ze het coachinggesprek zou moeten afzeggen. Dit was mij als coach niet bekend. Toch besloot ze naar het coachinggesprek te komen, en daarvoor onderhandelde ze dat ze de conferentie zou bijwonen maar een deel ervan zou missen voor de coachingsessie. Dat was riskant gedrag waarvoor ze invloedvaardigheden nodig had op een erg zichtbare manier. Ze bracht het hele gebeuren naar het coachinggesprek, nadat ze haar keuze had uitonderhandeld. Ze kon daar en dan reflecteren op wat ze had bereikt en de vaardigheden die ze had gebruikt. Een spannend moment in de coaching want verschillende elementen waaraan we hadden gewerkt kwamen hier bij elkaar. Ze durfde haar gedrag uit te proberen, en was in staat het toe te passen en erop te reflecteren. Ze was zich bewust van haar eigen behoeften en die van haar werk, en ze vond een manier om hen bij elkaar te brengen.

13 OMGAAN MET VERRASSENDE OVERDRACHTSVERSCHEIJNSELEN

(lii) Mijn coachee is een bankdirecteur. Hij verdenkt het hoofd van zijn investeringsadviesgroep die al lang een persoonlijke vriend van hem is, van diefstal! Zijn vraag: hoe kan ik een goede vriend confronteren met zo'n verdachtmaking, zonder dat ik echt bewijs heb? Wij onderzoeken effectieve opties over hoe deze delicate kwestie te benaderen. Dan horen we zijn mobiele telefoon rinkelen. Zijn secretaresse komt niet goed uit haar woorden. Ze vertelt: de verdachte heeft enkele minuten geleden zelfmoord gepleegd, met een pistool in zijn werkkamer. Mijn coachee stort in elkaar en begint te huilen. Ik ben geschokt. Ik blijf stil, laat hem met zijn emoties van schuld, schaamte, wanhoop, zoals ze nu doorbreken. Is onze opdracht niet mislukt? Ik voel een leegte, een tergend vacuüm. Enige tijd lang zit mijn gewoonlijke rolidentificatie van executive coach me in de weg: beter weten dan mijn coachees hoe je effectief met lastige situaties omgaat. Dit is een nieuwe situatie. En een andere vraag: hoe effectief om te gaan met deze tragedie? Omgaan met het onverwachte kan een uitdaging zijn.

(liii) Ik werkte met een hogere ambtenaar. We hadden een contract voor vier twee-ur-durende gesprekken. Het vierde gesprek eindigde vroeger. Ik was bezorgd dat als we niet de volledige afgesproken tijd gebruikten, ik niet tegemoet kwam aan de behoeften van deze persoon. Tot mijn stomme verbazing maakte hij aan het eind van de sessie een opmerking over hoe waardevol de sessies geweest waren en vroeg hij of we konden doorgaan met samenwerken. We hebben er nu twee jaren aan toegevoegd. Al onze bijeenkomsten hebben een scherpe focus en zijn relatief kort omdat dat aansluit bij zijn behoeften.

14 OMGAAN MET TEGENOVERDRACHTSVERSCHEIJNSELEN: 'KAN IK DE COACHEE WEL HELPEN?'

(lvii) Spannend vind ik het soms als ik met iemand zit die buitengewoon intelligent is en waar ik mij in eerste instantie bij mijzelf afvraag of ik deze persoon intellectueel gezien wel kan bijbenen. Gelukkig ben ik tot nu toe altijd in staat gebleken om vanuit innerlijke rust het gesprek met de ander in te gaan en niet vanuit competitie.

(lviii) Ik werkte met een coachee die al op relatief jonge leeftijd extreem succesvol was in zijn loopbaan. Alles ging hem voor de wind. Toen ik hem de 'wondervraag' stelde, realiseerde hij zich dat hij zijn eigen wonder al aan het leven was. Ik stond versteld. Waarheen verder te gaan, wat is de volgende stap in deze coachingrelatie? Had hij eigenlijk wel coaching nodig? De coachingssessie bestond vervolgens uit zijn relaas van hoe beperkt zijn blik op zijn potentie was. 'Potentie' voor hem stond niet voor succes in zijn loopbaan, zo realiseerde hij zich (hij had daar al meer dan genoeg van en hele goede vooruitzichten bovendien), maar stond voor het realiseren van zijn echte waarden in het leven en hoe in overeenstemming daarmee te leven. Ik ben deze coachee eens per jaar blijven zien na maandelijkse en kwartaalafspraken in 2001 en 2002. Zijn invloed neemt alleen nog maar toe en hij staat binnen zijn organisatie wereldwijd in hoog aanzien. Recentelijk zei hij nee tegen een topfunctie in zijn organisatie, omdat die niet paste bij zijn visie op zijn toekomst. Hij beschrijft dat die vroege wondervraag er één is waar hij nog vaak over nadenkt en die hem helpt om beslissingen te nemen over de richting van zijn loopbaan en zijn levensinstelling nu.

15 OMGAAN MET TEGENOVERDRACHTSVERSCHEIJNSELEN: 'IK VOEL ME VERANTWOORDELIJK VOOR DE COACHING'

(lx) Spannend wordt het voor mij soms als ik merk dat ik met veel optimisme en zorg de ander tegemoet getreden ben, terwijl ik innerlijk merk dat ik bezig ben redder te spelen.

(lxiii) Coachee voelt al een tijd dat ze keuze moet maken tussen: a) haar volstrekt onaanstapbare positie als adviseur handhaven - met veel persoonlijke vrijheid, steeds de monitor/evaluatorrol kiezend - óf b) medeverantwoordelijkheid nemen voor een nieuwe koers van het adviesbureau door te streven naar 'partner worden', zoals sommige collega's haar suggereren. In gesprekken over loopbaanankers, over de balans privéwerk, over persoonlijke normen en waarden, en over de communicatieve strategieën die ze tot haar beschikking heeft, is het haar duidelijk geworden dat ze de ambitie heeft partner te worden, dat ze zelfs voordat ze door de omgeving gepushed werd, de stap al eens overwogen had. Daarin had ze allerlei

scenario's de revue laten passeren; van uitermate succesvol worden tot dapper strijdend ten ondergaan in het gevecht tegen de heersende cultuur. In de dagdroom leken alle scenario's spannend en inspirerend genoeg om de stap te wagen. Toen kwam de uitnodiging van de directie om te spreken over een partnership. Op zo'n moment is het lastig (maar mijns inziens noodzakelijk) de opgebouwde persoonlijke relatie tussen coach en coachee zeer zakelijk te houden. Je zou mee willen beslissen. Het praatproces waarin de coachee tot haar besluit komt, heb ik als bijzonder spannend ervaren.

16 OMGAAAN MET TEGENOVERDRACHTSVERSCHIJNSELEN: 'IK HAAK ZELF AF'

(lxiv) Door al die verschillende mensen en gesprekken weet ik bij een coachee niet meer wat er de vorige keer precies is besproken. Voor hem is dat moeilijk te begrijpen, denk ik dan, pijnlijk!

(lxv) 'Ben ik te langdradig?', vroeg mijn cliënt. Ik vond dat oprecht niet, maar mijn aandacht werd afgeleid door een curieus voorval buiten. Heb het – na excuses – in positieve zin om kunnen buigen: 'Je bent gevoeliger/perceptiever dan je jezelf eerder dit eerste gesprek beschreef!'

17 OMGAAAN MET TEGENOVERDRACHTSVERSCHIJNSELEN: EIGEN EMOTIES

(lxix) Mijn spannendste klant was een Nietzscheaanse filosoof die mijn eigen denkkader en relativiseringsvermogen ruim oversteeg door doelen als schuivende panelen te beschouwen.

(lxx) Mannelijke coachingklant van circa 34 jaar, onderlegd in de social skills, directeur ener firma. Onderwerp liefde/sex/overspeligheid. Een oudere dame die hij heeft ontmoet op een diner maakt hem het hof. Hij vertelt hierover en onderbreekt zichzelf met de aan mij gerichte vraag: 'ben jij wel eens verliefd geweest op een jongere man?'. Mijn antwoord: 'Ik pas.' Hij: 'Waarom?' Ik: 'Voordat je het weet ga je daarover ruim speculeren' (ik bedoelde over de ins & outs van mijn liefdesleven en de ongepastheid van dat thema binnen deze setting). Hij: 'Speculeren over hoe het is om het met jou te doen?'. Ik: 'Dat bedoelde ik niet'. Hij: 'Dat heb ik allang gedaan'. Ik – ontregeld -: 'Terug naar het onderwerp van jouw interactie met die mevrouw s.v.p.'. De ontregeling was er zeker in gelegen dat ik dacht veilig te schuilen in de moederoverdracht en ineens in een heel andere hoedanigheid te boek stond. Misschien complicatie dat het hier een erg aantrekkelijke man betrof. Voor alle duidelijkheid: ik ben zelf 54.

18 OMGAAAN MET VRAGEN EN SUGGESTIES VAN DE COACHEE

(lxxv) Een snel opgeklommen manager met vooral heel veel visie, zei na meerdere bijeenkomsten ineens: 'O, dus ik mag ook iets vragen!', terwijl ik altijd open begin en de ander rustig uitnodig om maar gewoon ergens te beginnen. Maar hij zag dat blijkbaar als de zoveelste opgave in zijn nogal zware leven, in plaats van de ruimte te voelen om iets te vragen. Ik heb ervan geleerd: met melancholische mensen begin ik nu met te zeggen, wil je iets vertellen of vragen? Alles mag, het is jouw tijd. Het mag ook heel klein zijn, een klein vraagje, alles is goed. Toen ik dat tegen de betreffende manager zei 'warmde hij op' en ging alles toch ineens sneller en soepeler.

(lxxviii) Als loopbaanadviseur voor het personeel van een grote organisatie krijg ik sinds kort ook medewerkers die met ontslag bedreigd zijn voor, zeg maar, outplacement. Met een van die klanten heb ik een uitgebreid traject waarin ik natuurlijk hard heb gewerkt aan het onderlinge vertrouwen. Vele malen had hij me al zijn waardering geuit voor de begeleiding, ook kritiek kon hij kwijt en bespraken we tot het hem duidelijk werd wat hij wilde en hoe hij dat kon bereiken. Plotseling kwam hij met de vraag of ik hem een kopie van de rapportages wilde geven, die ik maak voor de leiding van zijn afdeling. Hij wist allang dat ik die stuurde en kreeg ook steeds globaal de inhoud ervan te horen. Ik had op deze vraag van hem niet meer gerekend en was in mijn rapportages iets directer geworden. Wat te doen? Ik vond dat ik dit had kunnen verwachten, maar had er niet meer op gerekend. Het ging om vertrouwen en dat

wisten we allebei in een *split second*. Ik heb hem toen gezegd dat ik dat niet kon doen: hier was ook mijn relatie met de opdrachtgever *im Frage*. 'Hoezo?' Dat was dus onvoldoende oplossing. Om hem te laten zien dat ik met respect over hem en de begeleiding schreef, heb ik toen passages uit mijn laatste rapportage voorgelezen. Bij dat voorlezen merkte ik dat de hele rapportage geen dingen bevatte die ik hem zelf ook niet wilde zeggen. Uiteindelijk heb ik dus mijn laatste rapportage tóch in kopie aan hem gegeven. Met als resultaat voortgaande openheid en vertrouwen.

3 Resumé van alle spannende momenten

Als ik weer een stap verder ga in het luisteren naar deze coaches en het interpreteren van hun spannende momenten, dan geef ik een samenvatting op hoofdlijnen van alle 78 spannende momenten. Deze ziet er ongeveer als volgt uit.

Ervaren coaches blijken veel minder te twijfelen dan beginnende coaches (De Haan, 2006a). Zij betreden hun werkerterrein, het coachinggesprek en de coachingrelatie, met meer vertrouwen dan de beginnende coach, met meestal een houding van 'Ik worstel, maar kom boven'. Ze weten dat ze nogal wat aspecten in de gaten moeten houden om tot een echt coachinggesprek te komen, en dat ze zich tijdens elk coachinggesprek met hun coachees moeten blijven verbinden en die verbinding moeten verdiepen om de coaching van moment tot moment te waarborgen. Ook realiseren ze zich dat er verrassingen zullen zijn, ongezochte vondsten¹, onbeoogde leereffecten en onverwachte tegenslag. Ze weten dat ze sterke emoties kunnen ontmoeten, bij hun coachee en bij zichzelf, en dat het de moeite waard voor hen is om – hoe lastig dat ook is – juist bij die verrassingen en emoties contact te houden, en de gelegenheid die die verrassingen bieden om het contact te verdiepen, te benutten.

Meer in het algemeen ervaren deze coaches coaching als iets dat niet vanzelfsprekend is, dat verdiend en beschermd moet worden, en dat door allerlei factoren die de coach niet in de hand heeft, opgegeven moet worden, dan wel uitzonderlijke vruchten kan gaan afwerpen. Coachen blijft daarmee een worsteling, die echter met vertrouwen tegemoet gezien kan worden omdat ze meestal uiteindelijk op een of andere manier wel iets goeds oplevert, voor de coachee en daarmee ook voor de coach. Deze worsteling begint al bij het tot stand brengen van de coachingrelatie, en van het bijbehorende psychologische contract, wanneer reeds alle mogelijke omgevingsfactoren, onzekerheden en emoties een rol spelen. Later, tijdens de coachinggesprekken, zet zij zich voort wanneer de coach zich aan zijn professe verplicht voelt om een 'riskante' interventie te ondernemen, zoals bij:

- het sturen of anderszins beïnvloeden van het proces en de werkmethode;
- het expliciet maken en reageren op wat hier en nu gebeurt;
- het doorvragen naar andere vergelijkbare ervaringen van de coachee;

¹ Ongezochte vondsten die doen denken aan het oude verhaal van de drie prinses van Serendip (Merton & Barber, 2003).

- het verbindingen maken met dezelfde gedragingen elders van deze coachee (overdracht);
- het benoemen of gebruiken van tegenoverdracht.

4 Hoe met deze spannende en kritieke momenten om te gaan?

4.1 ANALYSE

Hieronder geef ik een transcriptie van alle 78 spannende momenten in een kleine negentig puntiger spanningen. Het interpreteren gaat hier weer een stapje verder, doordat ik korte essenties voorstel, die ik in verschillende spannende momenten terug zie komen. Net als in echte coachinggesprekken herformuleer ik hier de boven 'ingebrachte' spannende momenten en voorzie ze van samenvattende kopjes. Bij de zo ontstane clusters van vergelijkbare spanningen geef ik ook steeds een korte reactie. In tegenstelling tot wat het geval was bij de spannende momenten van minder ervaren coaches kunnen we hier niet alle spanningen en spanningsignalen, die coaches ervaren, omvormen tot twijfels of dilemma's: vaak zijn dit juist *feiten* waar de coach absoluut niet over twijfelt, maar die wel in de weg zitten of juist positieve spanningen veroorzaken.

Bij deze opsomming heb ik zo veel mogelijk de verleiding weerstaan om alle spanningen in termen van de coachee te bespreken (met attributies als defensies, projecties, weerstand, lastig gedrag, vooruitgang, terugval, enz.). Dit had makkelijk gekund, net als het goed mogelijk is om helemaal het perspectief van de coach te kiezen. Maar aangezien de spanningen steeds optreden in een *relatie* tussen coach en coachee, en met anderen en organisaties meer op de achtergrond, is, naar me dunkt, de beste beschrijving die waarbij die relatie zo veel mogelijk centraal blijft staan.

1 *Spanning rondom de grenzen aan coaching (contractering, triangulatie¹, enz.)*

- 1 Randcondities kloppen niet voor coaching (ii)
- 2 Gesprek onveilig voor beiden (lv)
- 3 Het vertrouwen komt onder druk te staan (l, lxxii, lxxviii)
- 4 Beperking van opties van de coach door vertrouwelijkheidsafspraken (viii, ix, x, lxxvii)
- 5 Voorwaarden vooraf (iii)
- 6 Wat zullen collegacoaches van mij en mijn werkwijzen denken? (vi, xxxvi)
- 7 Gène doordat coachees elkaar ontmoeten in de wachtkamer (i)
- 8 Verschillende verwachtingen of behoeften binnen het triangulaire contract (v, vi, vii, viii, ix, x, xli)

Het is duidelijk dat voor ervaren coaches de coaching – en daarmee de spannende momenten – al begint vóór de eigenlijke gesprekken, dus al vóór de eerste ontmoeting. Er zijn veel spanningen gesignaleerd aan de randen van coaching, dus vóór het begin, tussen de gesprekken, *vis à vis* andere betrokkenen, en na

¹ Triangulatie is soms het gevolg van triangulaire contracten en relaties: het is het fenomeen dat spanning binnen een binaire relatie (bijvoorbeeld tussen coachee en coach, of tussen de coachee en diens leidinggevende) wordt afgeleid richting de derde partij binnen het triangulaire contract. De spanning ontsnapt daarmee aan resolutie binnen de relatie waarin zij ontstaan is (voor meer informatie over triangulatie, zie O'Neill (2000)).

de coaching als collegacoaches of supervisors mee gaan kijken. Coaches leren hoe belangrijk het is om dergelijke randvoorwaarden en grenzen goed te managen, en eerst op orde te hebben, alvorens aan de eigenlijke coaching wordt begonnen. Vele spanningen rondom de grenzen van coaching vinden aan het begin plaats, wanneer die grenzen gezamenlijk vastgesteld worden, tijdens formele én informele contractering. Maar het valt op dat ook later de grenzen aanleiding geven tot spanningen, zoals bij binnenkomst en afscheid van elk gesprek, en met betrekking tot andere betrokkenen die niet zelf aanwezig zijn bij de coachinggesprekken.

2 *Spanning door voldoening*

- | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9 Opluchting, enthousiasme, of ontspanning door samenwerking (xii, xvi, xix, xxi, xxix, liii, lvi, lviii, lxvii, lxxviii) |
| 10 Doorbraken en omslagpunten (xv, xvii, xviii, xxii, xxxiii, xxxiv, xxxv, xxxix, xlii, li) |
| 11 Vertrouwvolle spanning dat het wel goed komt (xiv, xlix) |
| 12 Grote kwetsbaarheid bereikt in het gesprek (xix, lv) |
| 13 Verschillende elementen komen samen en uiten zich in hoe de coachee de sessie zelf vrijmaakt (li) |
| 14 Aangenaam verrast: de coachee corrigeert me (xii) |
| 15 Aangenaam verrast: de coachee wil door (lvi) |

Veel gerapporteerde spanningen hangen samen met voldoening en succes, met een welkom initiatief van de coachee, een doorbraak, of een dieper niveau van samenwerken. Spanningen dus in zeer positieve zin, al zijn deze voor veel ervaren coaches tegelijk ook spanningen in een meer zorgelijke zin, want zij kennen de valkuilen van succes – concentratieverlies, afgeleid zijn, ‘ingepakt’ worden door de positieve terugkoppeling van de coachee, verlies aan realiteitszin bij het naar jezelf toerekenen van successen van de coachee, actief ongedaan maken van het succes door de coachee¹ – om er maar een paar te noemen. Sommige coaches zijn dus voorzichtig met het vaststellen van een succesvolle verandering (zie bijvoorbeeld xlii), hoewel anderen wel veel naar zichzelf toerekenen (zie bijvoorbeeld xxix, xxxiii).

Het woord *keerpunt* (incl. ‘*turning point*’) werd in de momenten driemaal genoemd, en het woord *doorbraak* (incl. ‘*breakthrough*’, ‘*shift*’) ook driemaal. Spannende momenten worden vaak geassocieerd met periodes van diepgaande verandering in de coaching. Op dergelijke momenten blijken coachees vaak terug te komen en zij blijven staan als een soort ‘rode draad’ in de coaching (zie bijvoorbeeld xxxiii, xxxix).

3 *Spanning rondom eigen rol en bijdrage*

- | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 16 Spanning gerelateerd aan eigen onzekerheid over wat te doen (ix, xi, xxxviii, xliii, xlvi, lii, lxxvii) |
| 17 Samen met de coachee het niet (beter) weten... (viii, xxxiii, lii) |
| 18 Onzekerheid ten aanzien van wat het bewustzijn binnen zal komen (xxxii) |
| 19 Onzekerheid ten aanzien van wat ik heb aangeboord (xix) |
| 20 Onzekerheid: ben ik uitnodigend genoeg? (lxxv) |
| 21 Onzekerheid: hoe nu verder? Gaat het snel genoeg? Is het spannend genoeg? (xliii, lix, lxi) |
| 22 Onzekerheid: waar is de coachee het meest bij gebaat? (vii, xlix, lxxiv) |

¹ Sommige van deze vormen van ‘weerstand’ zijn al door Freud beschreven.

- 23 Onzekerheid: kan ik die coachee wel bijbenen en begrijpen waar het om gaat? (lvii, lxi)
- 24 Onzekerheid: de ander kunnen helpen, falen, niet genoeg doen (xviii, xxiii, xliii, liii, lviii)
- 25 Onzekerheid: heeft de coachee mij wel nodig? (xlix, lviii)
- 26 Onzekerheid: is dit nog wel (professionele) coaching, ben ik wel de juiste coach? (vi, x, xxv, xlvi, liv)
- 27 Spanning rondom mijn eigen motieven bij het coachen (lx)
- 28 Bezorgd als ik niet de volledige afgesproken tijd vul met coachen (liii)
- 29 Spanning rondom eigen rolopvatting: het beter weten, of 'redder' van coachee (lii, lx)
- 30 Verantwoordelijkheidsgevoel bij in vertrouwen genomen worden of bij grote gevolgen (lxii, lxxvii)
- 31 Verantwoordelijkheidsgevoel bij een tragedie (lii, lxxiv)

Ook ervaren coaches zijn (soms) heel onzeker. Zij kunnen onzeker zijn over wat er in dit gesprek gebeurt (spanningen 16 – 21), wat deze coachee nodig heeft (spanningen 22 – 25), of wat wel en niet past bij de eigen rol en bijdrage als coach (spanningen 26 – 29). Het is ontroerend te zien dat ook ervaren collega's zitten te twijfelen, over wat ze nu moeten doen en of ze het goed doen, en dat zij net zo goed als minder ervaren coaches soms sterk twijfelen aan zichzelf en de eigen bijdrage als coach. Misschien typeert deze onzekerheid wel de ervaren coach die ondanks herhaling van situaties en gebeurtenissen niet afgestompt is geraakt. We weten nu eenmaal uit onderzoek dat er een risico bestaat dat coaches, of tenminste psychotherapeuten, bij toenemende ervaring juist minder effectief worden (Dumont, 1991).

Een gevoel verantwoordelijk te zijn kan de onzekerheid verder vergroten – bijvoorbeeld wanneer je coachee je in vertrouwen neemt, iets onoorbaars met je deelt, wanneer de coachee gegrepen is door een grote en traumatische gebeurtenis, of wanneer de coachee grote en onomkeerbare beslissingen neemt als gevolg van de coaching (spanningen 30 en 31).

4 *Spanning rondom de eigen intuïtie*

- 32 Beginperiode: moeilijk om een nieuwe coachee in te schatten (xi, xii)
- 33 Beginperiode: Mag ik aansluiten? Is er vertrouwen? (iv)
- 34 Kan ik mijn gevoel, inspiratie of intuïtie vertrouwen? (xiii, xx, xxvi, xxxiii, xl, xlix)
- 35 Hier is meer aan de hand, en durf ik daarnaar te raden? (xix, xlvi)
- 36 Zoeken naar iets dat een nieuw licht kan doen schijnen (xvi)
- 37 Kan ik vertrouwen dat 'interne' veranderingen soms de belangrijkste uitkomst van coaching zijn? (xxi, lviii)

De eigen intuïtie werd zo vaak genoemd door de deelnemers aan dit onderzoek dat zij een aparte behandeling verdient. We hebben het hier over ingevingen of vermoedens (vergelijk Freuds *freie Einfälle* of associaties) met betrekking tot het materiaal waar de coachee mee komt, maar ook met betrekking tot suggesties of werkwijzen die de coachee mogelijk helpen, dus interventies waar de coachee mogelijk mee gebaat is. Eigenlijk kunnen we in alle momenten zien dat coaches sterk intuïtief te werk gaan, want er wordt zelden of nooit een rationale gegeven voor de zeer uiteenlopende manieren waarop zij coachen, en als verwezen wordt naar een fundering in specifieke benaderingswijzen (zoals oplossingsgerichte coaching in xxxix en xlvi en persoonsgerichte counseling in lvi), dan lijkt hier meer naar de gereedschapskist van de coach verwezen te worden dan naar een benadering die specifiek is toegesneden op deze coachee of dit gesprek. Kortom, coaching blijft in hoge mate een intuïtief werkveld, zo-

lang niet onomstotelijk kan worden aangetoond wat werkt in welke omstandigheden.

5 *Spanning rondom eigen inbreng of niet-inbreng*

- 38 Moed verzamelen om de coachee moed te doen verzamelen (xxxii, xl)
- 39 Kan ik 'niet oordelen' terwijl ik wel degelijk oordelen heb? (xx)
- 40 Spannend om besluitvorming echt te begeleiden en niet zelf mee te doen (lxiii)
- 41 De durf om verder te exploreren, door te luisteren of door een persoonlijke vraag (xviii, xx, xxi, xl, lxxi)
- 42 Zit ik zelf niet te veel aan het stuur, ontnem ik de coachee geen invloed? (xii, xiii, xxxviii, lxviii)
- 43 Is dit een stap te ver nu? (xxxii)
- 44 Helpt het als ik over mezelf begin? (lxxiv, xxx)
- 45 De spanning van vastzitten, impasse, leegte, stilte, ademloze anticipatie (vii, xiv, xxxii, xxxiv, xxxviii, xlix, lii)
- 46 Spanning (incl. onzekerheid, anticipatie) rondom het doen van een suggestie (ii, xxxii, xxxiii, xxxiv, xxxv, xxxvi, xxxviii, xxxix)
- 47 Spannend om te zeggen wat ik denk en voel over (het verhaal van) de coachee (xxiv, xxvi, xxix, liv)
- 48 Spannend om te spiegelen wat de coachee gezegd heeft (xx, xxii)
- 49 Spannend om de coachee uit te dagen door haar verdiensten te benoemen (xxii)
- 50 Spannend om patronen van de coachee, hier en nu met mij, aan de orde te stellen (xxiii, xxv, xli, xlii, xliii)
- 51 Spannend om naar een parallel tussen dit gesprek en andere situaties van de coachee te vragen (xxv, xliii)
- 52 Spannend om eigen voorwaarden ononderhandelbaar neer te leggen (iii)
- 53 Spannend om mijn coachee en de coachingrelatie zelf onder druk te zetten (iii, xxviii, xl, xlv)
- 54 Spannend om (te besluiten om) door te verwijzen (iii, xxv, xlvi, xlvii, xlviii, liv, lxxiv)

Veel specifieke coachinterventies worden als spannend getypeerd. In de volgorde van bovenstaande spanningen: oordelen of sturing onthouden, exploreren, over jezelf beginnen, niets doen (de stilte verdragen), een suggestie doen of een werkvorm voorstellen, directheid en openheid betrachten (inclusief ondersteunende feedback, patronen hier en nu met de coach, parallellen met andere situaties van de coachee), randvoorwaarden neerleggen, de coachee en de coachingrelatie onder druk zetten, en doorverwijzen – dus zowat het hele spectrum van coachende vaardigheden.

6 *Spanning door specifiek gedrag van coachee*

- 55 Wat te doen als de coachee alles al bereikt heeft? (lviii)
- 56 Moeilijk contact te krijgen en houden (iii, xxvi, xxviii, xlviii)
- 57 Trekken aan een dood paard (vii, xli)
- 58 Vloedstroom van woorden en rationalisaties door coachee (xxv, xxxiv, xxxix, xl, xli, xlvi)
- 59 Ik sta met mond vol tanden terwijl coachee een bom onder de teamcoaching legt (xlvi, lxxvi)
- 60 Het gevoel gemanipuleerd te worden (lxxvii)
- 61 Teamcoaching: coachees willen niet de kant op die mij goed lijkt (lxxvi)
- 62 Het gaat opeens over mij, ik word zelf aangesproken (lxx, lxxi)
- 63 Ontregeld door seksuele avance van coachee (lxx)
- 64 Voel me schuldig omdat coachee me kritiseert of moeite doet voor het gesprek (xliii, lv)
- 65 Mijn adviezen worden niet opgepikt (xxx)
- 66 Coachee vraagt iets dat ik niet kan bieden (lxxvii, lxxviii)
- 67 Spanning vanwege een coachee die zelf begint te sturen (xii, xxxvii)

- 68 Grote emoties en verrassingen (xxi, xlix, lii)
- 69 Een grote emotie, verdriet of een schreeuw om hulp en nabijheid (xlix, liv, lvi)
- 70 Coachee boos of kritisch (xviii, xl, xliii, l, lv, lxxi)
- 71 Terechtgewezen worden door coachee (xii)

Hier betreden we het terrein van de overdracht¹: alle gedrag dat de coachee tijdens de coaching laat zien en waarvoor het de moeite waard is om in elk geval de hypothese te onderzoeken dat het elders vandaan komt of ook elders voorkomt, dus buiten deze situatie met deze coach. De deelnemers aan het onderzoek rapporteren een hele reeks van overdrachtsfenomenen, van zeer onschuldige (zoals 65) tot sterk ontwrichtende (neem bijvoorbeeld 63). Ik zou zelf in elk geval spanningen 55 – 64 typeren als weerstand, dus als grotendeels onbewuste defensies tegen de coaching zelf, maar realiseer me dat ik daarmee de coachee volledig verantwoordelijk maak voor dat gedrag, terwijl dat toch in de relatie met de coach ontstaan is, en dat ik al wel heel snel een oordeel uitspreek over waar het de coachee echt om gaat.

7 *Spanning die vooral bij de coach vandaan komt*

- 72 Mijn relativiseringsvermogen blijkt te kort te schieten (lxix)
- 73 Mijn oordeel, mijn ethiek zit in de weg (lxxii)
- 74 Ik raak in de ban van mijn eigen suggestie (xxxix)
- 75 Twijfels over de kwaliteiten van mijn coachee (xxvii, lxxvii)
- 76 Achterdocht tegenover de coachee (l)
- 77 Achterdocht tegenover de leidinggevende van de coachee (v)
- 78 Ik raak in de ban van de druk die op de coachee staat (xvii)
- 79 Mijn eigen angst zit in de weg (xxxvii)
- 80 Mijn eigen emoties dringen de coachingsituatie binnen, omdat ze bijvoorbeeld lijken op wat de coachee nu vertelt (lxxiii, lxxiv)
- 81 Mijn eigen onbewuste zendt het verkeerde signaal uit (lxxiv)
- 82 Ik heb behoefte aan positieve terugkoppeling (lxi)
- 83 Het is voor mij niet spannend genoeg (lix)
- 84 Ik zie te weinig reactie of tekenen van een leereffect (lxi)
- 85 Mijn onrust zit in de weg (lix)
- 86 Mijn afgeleid zijn zit in de weg (lxiv, lxxv)
- 87 Mijn onvermogen op tijd op de afspraak te komen zit in de weg (lxvi)
- 88 Mijn mogelijke competitie met mijn coachee zit in de weg (lviii)

Vrijwel alle spanningen die hun oorsprong vinden in tegenoverdracht blijken uniek en eenmalig, en dus specifiek voor deze coach en voor deze situatie. Ze zijn niet erg generaliseerbaar, al is het fenomeen van het opspelen van de eigen agenda of de eigen emoties betrekkelijk universeel. Het is boeiend om te zien dat juist als 'eigen dingen' echt in de weg zitten, als er dus een goede kans is dat ook relevante informatie vrijkomt in de tegenoverdracht (vgl. Heimann, 1950), we vaak nauwelijks meer in staat zijn de gewone openheid te betrachten over onze eigen observaties. Dit doet denken aan Bions voorschrift om 'zonder geheugen en verlangen' te coachen (Bion, 1970). De spannende momenten doorlezend blijkt elke keer weer hoe moeilijk dat is in de praktijk. In het licht van Bions uitspraak zou je kunnen zeggen dat in spanningen 72 – 81 het eigen

¹ Overdracht is het verschijnsel dat relatiepatronen van buiten de coachingrelatie, deze coachingrelatie zelf binnensluipen, waar van die patronen geleerd kan worden. Het begrip is geïntroduceerd door Freud. Voor een goede introductie tot overdracht zie Stroeken (1988).

geheugen (eigen oordelen en twijfels, en eigen emoties vanuit wat de coach is overkomen) op een of andere manier opspeelt, en in spanningen 82 – 88 de eigen verlangens opspelen. In feite gaat het hier steeds, zoals één coach schrijft, om het tekortschieten van het eigen relativeringsvermogen, om het verliezen van de ‘gelijkmatig zwevende opmerkzaamheid’ (Freud, 1912) die zo belangrijk is voor goede coaching.

4.2 SYNTHESE

Welk inzicht kunnen we putten uit deze studie van spannende momenten? Wat zijn de mechanismen die tot dergelijke momenten leiden, en wat zijn hun gevolgen? Wat kunnen deze momenten ons leren over het ontstaan van verandering in coaching? En hoe kunnen coaches beter met dit soort spanningen omgaan, dus beter gebruikmaken van de spannendste momenten in hun praktijk? Hierover is het laatste woord nog niet gezegd. Wel kunnen we alvast een aantal suggesties en ideeën geven op basis van de voorgaande analyse. Ik open elk van de vier paragrafen hierna met een citaat van een van de ervaren coaches in dit onderzoek. Aangezien het hier terugkerende uitdagingen betreft die ervaren coaches niet kunnen vermijden, maar keer op keer zo goed mogelijk dienen te hanteren, spreek ik hier van ‘worstelingen’.

1 Worstelen om ‘fris en ontvankelijk’ te blijven

‘Ik geloof dat dingen door zullen werken naar een positieve conclusie en dat helpt me wanneer ik voel dat ik vast zit of onzeker ben.’ (xlix)

Het ontwikkelen en inzetten van de eigen intuïtie is zeker een belangrijk thema voor ervaren coaches. Kunnen we iets waarnemen, voelen, raden waarvan we ons nu nog niet bewust zijn, en misschien zelfs iets waarvan ook de coachee zich nog niet bewust is, bijvoorbeeld iets dat de vragen van de coachee op een dieper niveau samenvat?

Intuïtie wordt door de deelnemers aan dit onderzoek vaak verbonden met vertrouwen, het vertrouwen om af te wachten tot zich iets aandient of tot iets nieuw licht brengt. Zij beschrijven hoe zij hun vertrouwen kunnen vergroten door stil te zijn, een veilige situatie te creëren, en onbevangen de coachee te ontmoet te treden. Zij contrasteren die toestand vol vertrouwen, waarin intuïtie kan gedijen met momenten van vastzitten en onzeker zijn. Er is een duidelijke associatie van vertrouwen met losheid, het hebben van opties en zelfvertrouwen, en van gebrek aan vertrouwen met starheid, vastzitten en onzekerheid.

Ik denk dat vertrouwen voor ervaren coaches vooral betekent fris en ontvankelijk te blijven, met dezelfde spanningsvolle anticipatie en onbevangen blik waarmee zij ooit als coaches zijn begonnen. Ik bedoel dan een onbevangen blik die ontstijgt aan vaste patronen en aan overtuigingen die ze denken te hebben ‘verworven’ in eerdere coachingopdrachten. Dit geldt volgens mij voor de houding tegenover elke coachee en elk gesprek, net zo goed als tegenover elk moment van coaching: met aandachtige frisheid en ontvankelijkheid komt het vertrouwen vanzelf.

2 Worstelen om eigen relativeringsvermogen te behouden en te vergroten

'Mijn eigen denkkader en relativeringsvermogen ruim overstijgen.' (Ixix)

Spanningen komen langs vele verschillende wegen de coachinggesprekken binnen: vanuit het materiaal van de coachee, de presentatie van de coachee, het moment zelf, en vanuit 'geheugen en verlangen' van de coach. Al deze spanningen vormen tegelijk een basis of opening voor nieuw inzicht, én een hindernis of afleiding voor het verkrijgen van dat inzicht. De spanningen kunnen de weg wijzen naar de juiste emotie en het ontbrekende inzicht, maar ze kunnen ook intuïtie en het vermogen om helder te denken in de weg zitten. Een probleem bij dit onderzoek is dat we hier slechts evidentie hebben van de spanningen waar coaches zich van bewust geweest zijn, en niet van de spanningen die zij niet geregistreerd hebben. Vermoedelijk doen zich bij coaching nog veel meer spanningen voor, waarvan coaches zich niet eens bewust zijn – of slechts in beperkte mate, door vage irritaties, vermoeidheid en distracties. Ook in het eerdere onderzoek (De Haan, 2006a) kwam tot uitdrukking hoe belangrijk het is om gevoelig te zijn voor deze halfgevoelde spanningen, om er vervolgens iets mee te doen dat de coaching ten goede komt.

Volgens mij zitten externe spanningen (vanuit het materiaal en de presentatie van de coachee) de coach slechts in de weg wanneer zij interne spanning oproepen, dus als ze het relativeringsvermogen, de onbevangenheid en het geduld van de coach beïnvloeden. Het is daarom voor de coach vooral belangrijk om eigen interne spanningen te leren hanteren – dus om die interne spanningen te laten bestaan, om ze te registreren maar tegelijk aandacht vrij te houden voor waarnemingen, ingevingen, verbindingen en andere coachende interventies. Op die manier verruimen we ons denkkader en ons relativeringsvermogen, en dat hebben we hard nodig, want coachees zijn meer verschillend van ons als coaches dan we denken. Ons redeneervermogen heeft een sterke neiging om gelijk te schakelen en om aan te nemen dat anderen net zo zijn als wij, dat zij net zo voelen en net zo reageren. Maar daar vergissen we ons vaak in, en dan heb ik het nog niet eens over de (vele) situaties waarin we iemand coachen van een andere cultuur, of een volstrekt andere achtergrond en professie dan wijzelf.

3 Worstelen om 'containment' bij te dragen aan de relatie

'Je kiest een toon, je zet je eigen randvoorwaarden ononderhandelbaar neer: je kunt een flitsende start maken of je kunt inpakken en wegwezen.' (iii)

Veel deelnemers aan dit onderzoek schrijven over het managen van de relatie die ze hun coachees bieden, over het managen van de grenzen van de relatie via contractering en het voortgaande 'psychologische contract': de eensgezindheid en het vertrouwen dat coachee en coach met elkaar delen, met andere woorden de 'alliantie' die coach en coachee met elkaar trachten te smeden. Ze schrijven over de spanningen die ontstaan wanneer deze werkalliantie wordt aangetast, wanneer bijvoorbeeld de randvoorwaarden betwist worden, het on-

derling vertrouwen onder druk staat of de coaching meer gaat lijken op een schaakspel met argumenten en rationalisaties.

Volgens mij geeft het Engelse woord *containment* een goede samenvatting van wat nodig is voor een vertrouwenvolle werkalliantie. Bion (1963) verstond onder deze term het rustig, ontvankelijk en authentiek blijven ook in een situatie van pregnante, zelfs existentiële spanningen en twijfels, en dat sluit goed aan bij waar deelnemers in dit onderzoek naar lijken te streven. Deze deelnemers beschrijven

- enerzijds de noodzaak om uitnodigend te zijn, welwillend te blijven en onvoorwaardelijke steun te geven, ook bij problematische vragen en sterke emoties;
- anderzijds de noodzaak om stevige kaders te zetten, grenzen te stellen en vol te houden ook als de coachee bepaalde dingen liever niet hoort.

Dit is precies de dubbele betekenis van *containment*, enerzijds begrenzend, anderzijds (binnen die grenzen) ruimtegevend aan ontwikkeling en verandering.

4 Worstelen om eigen observaties te geven

'Een snaar raken die de coachee opent in plaats van sluit.' (xxvi)

Nieuwe observaties en het vertrouwen voor intuïtie zijn hierboven al genoemd. Toch lijkt het waarnemen en signaleren niet het moeilijkste: het daadwerkelijk zeggen, dus uitspreken van observaties blijkt veel moeilijker voor vele ervaren coaches. Sterker nog, vaak zijn het de meest simpele en opvallende dingen, zoals de overheersende emotie in een verhaal, een gebrek aan oogcontact of afhangende mondhoeken, of de kwaliteit van het contact tussen coachee en coach, die het meest riskant zijn om te zeggen. Het is duidelijk dat de coaches die hierover schrijven, vinden dat zo veel mogelijk van de eigen observaties gezegd moeten worden, maar op zo'n manier dat de coachee daarnaar kan luisteren en erover na kan denken. Zoals wel blijkt uit veel van de spannende momenten, is dat met sommige coachees een grote opgave.

Volgens mij ligt hier de grens tussen echte coaching en een 'gewoon' goed gesprek: het is zoveel makkelijker om sommige dingen – die we wel waarneemen! – maar niet te benoemen en in plaats daarvan het alleen bij vriendelijke en uitnodigende woorden te houden. Een professionele coach loopt niet weg voor het zelf creëren van spannende momenten in de coaching en zoekt spanningen zo veel mogelijk op als deze nog impliciet zijn. Ik denk bovendien dat dit bij uitstek een gebied is waar ervaring helpt, omdat we bij geslaagde pogingen om observaties mee te delen aan coachees, meer durf ontwikkelen om dat te blijven doen.

5 Tot slot

Mijn analyse van 78 spannende momenten van ervaren coaches lijkt erop te wijzen dat positieve veranderingen door coaching vooral ontstaan wanneer:

- 1 Er voldoende vertrouwen is om intuïtie haar werk te laten doen.
- 2 De coaches hun intuïties kunnen omzetten in onbevangen observaties.

- 3 De coaches bovendien een zo groot mogelijk relativiseringsvermogen ontwikkelen.
- 4 De coaches hun observaties op zo'n manier terug (durven) geven dat de coachee ze kan horen.
- 5 De coaches een begrensde en tegelijk ruimtegevende relatie kunnen ontwikkelen met de coachee.
- 6 (Als gevolg van het voorgaande.) Het vertrouwen toeneemt om intuïtie haar werk te laten doen.

Als dit lukt, genereert de coach een zichzelf versterkend en iteratief proces van steeds gevoeliger en diepergaande coaching.

De meesten van ons – of we nu coach zijn of niet – hebben een persoonlijke relatie met 'momenten van verandering' of omslagmomenten: momenten waarop ons leven en/of onze professie een nieuwe wending nam, en wij leerden op een nieuw niveau te functioneren. Carlberg (1997) definieert *turning point moments* als die momenten waarop de therapeut iets kwalitatief nieuws registreert met betrekking tot het gedrag van de cliënt of de relatie tussen therapeut en cliënt. Carlberg zegt twee kenmerken terug te vinden in alle *turning points* die hij onderzocht.

- 1 Ervaren therapeuten blijken omslagpunten te relateren aan onvoorspelbare en ongewone voorvallen in een verder tamelijk voorspelbare therapeutische relatie. Voorvallen dus waarna zij uit het systeem dienen te stappen om opnieuw te bedenken waar ze aan toe zijn.

- 2 Ervaren therapeuten ervaren steeds een diepere 'emotionele ontmoeting' op deze momenten, een 'intersubjectief fenomeen waarin twee individuen elkaar beïnvloeden en daarmee de weg vrijmaken voor verandering'.

Carlberg volgt hiermee Daniel Stern's '*process of change study group*' (zie bijvoorbeeld Stern, Sander, Nahum, Harrison, Lyons-Ruth, Morgan, Bruschwiler-Stern & Tronick, 1998; Stern, 2004). Deze studiegroep noemt de spannende momenten *now-moments*, *weird moments* en *moments of meeting*. Hoewel ik de suggestie van Carlberg hier niet direct kan onderzoeken, ben ik wel teruggegaan naar de data om zijn suggestie te toetsen. Ik tel in deze 78 spannende momenten 26 (grotere en kleinere) doorbraken, waarbij ik voor 20 van hen (77%) expliciete evidentie vind van zowel onvoorspelbaarheid als een (positieve of negatieve) diepere emotionele ontmoeting. Dit lijkt Carlbergs conclusies te ondersteunen, vooral omdat 'onvoorspelbaarheid' en 'emotionele ontmoetingen' steeds samengaan. Omgekeerd geldt ook voor de andere zes doorbraken (vi, xx, xl, xliii, xlv en lxi) dat zij allen noch aantoonbare onvoorspelbaarheid noch een aantoonbare emotionele ontmoeting bevatten. Ook vond ik warempel één voorbeeld van een spannend moment dat geen doorbraak maar wel zowel onvoorspelbaarheid als diepere emotionele ontmoeting bevatte (lxxviii).

Laat ik nog eenmaal de twee onderzochte groepen: 49 coaches in hun eerste jaar (De Haan, 2006a) en 47 coaches met meer dan acht jaar ervaring (dit hoofdstuk), naast elkaar zetten. Verschillen die onmiddellijk opvallen bij doorlezing van alle 125 verzamelde 'spannende momenten' zijn de volgende.

- Minder ervaren coaches lijken meer te twijfelen tijdens de coaching, onder meer aan hun eigen geschiktheid voor de rol van coach.
- Meer ervaren coaches worstelen nog altijd met hun spannende momenten, maar doen dat met meer zelfvertrouwen – soms ontstaat de indruk dat er heel wat extern gegeven tragiek nodig is om de betreffende ervaren coach nog een echt spannend moment te bezorgen.
- Er lijkt bij de meeste ervaren coaches een ander soort zelfbewustzijn te zijn dat meer gekoppeld is aan de wens om te laten blijken dat ze het goed doen. Waar de spannende momenten bij de minder ervaren coaches vaker ‘egodocumenten’ waren, lijken ze hier meer op ‘verantwoording afleggen’. Dit kan natuurlijk ook door de context van het onderzoek komen, die verschillend was voor de twee groepen.
- Aan het einde van De Haan (2006a) deed ik de voorspelling dat ervaren coaches meer zouden schrijven over het verleiden van de coach door vleierij, hard werken voor de coach, competitie met de coach of dramatiseren respectievelijk vluchten-in-gezondheid¹ tijdens de coaching – en dit materiaal toont nu inderdaad dat ervaren coaches dergelijke vormen van subtielere overdracht vaker signaleren.

Overigens zijn twee van de hier door ervaren coaches gerapporteerde momenten expliciet afkomstig uit het begin van hun loopbaan als coach (xii, lxii) en een derde deelnemer schrijft dat spannende momenten volgens hem vooral in de eerste jaren van een coach optreden.

Er is nog veel te ontdekken over verandering door coaching in het moment zelf. Deze inventarisatie van spannende momenten geeft in elk geval aan wat voor soort momenten als kritiek en spannend worden ervaren door coaches. Het lijkt erop dat de kwaliteit van coaches vooral bepaald wordt door hun vermogen om spanning te tolereren en om de worsteling aan te gaan met zich steeds aandienende nieuwe spanningen en onzekerheden. Net zoals de Zeeuwse geuzen in hun strijd tegen de elementen en de Spanjaarden, beleeft de coach een significant omslagmoment als hij de eigen aandacht verlegt van de vele worstelingen die hem tijdens de coaching bezighouden, naar de activiteit van het worstelen zelf, die te zien is als beginpunt én bestaansrecht van het eigen professionele handelen. Het bekende motto van de Zeeuwse geuzen gebruik ik dus voor coaches: ‘Ik worstel en kom boven’ (*luctor et emergo*), en moedig coaches aan te coachen met liefhebbende aandacht voor de worsteling zelf.

Literatuur

- Bion, W.R. (1963). *Elements of psychoanalysis*. London, William Heinemann.
- Bion, W.R. (1970). *Attention and interpretation*. London, Tavistock Publications Ltd.
- Carlberg, G. (1997). Laughter opens the door: turning points in child psychotherapy. *Journal of child psychotherapy* 23.3, pp. 331-349.
- Dumont, F. (1991). Expertise in psychotherapy: inherent liabilities of becoming experienced. *Psychotherapy* 28, pp. 422-428.
- Feldman, D.C. & M.J. Lankau (2005). Executive coaching: a review and agenda for future research. *Journal of Management* 31.6, pp. 829-848.

¹ Sommige van deze vormen van ‘weerstand’ zijn al door Freud beschreven.

- Freud, S. (1912). Ratschläge für den Arzt bei der psychoanalytischen Behandlung. *Zentralblatt für Psychoanalyse*, Band II.
- Haan, E. de (2006a). Ik twijfel dus ik coach – spannende momenten van coaches uit hun eigen praktijk. In: *Handboek Effectief Opleiden 40* (11.6-2), pp. 2.01-2.18.
- Haan, E. de (2006b). Spanning en twijfel als bron voor coaching. *Nederlands Tijdschrift voor Coaching 02-06*, pp. 47-50.
- Heimann, P. (1950). On counter-transference. *International Journal of Psychoanalysis* 31, pp. 81-84.
- Merton, R.K. & E.G. Barber (2003). *The Travels and Adventures of Serendipity: A Study in Sociological Semantics and the Sociology of Science*. Princeton University Press, Princeton (NJ).
- O'Neill, M.-B. (2000). *Executive coaching with backbone and heart – A systems approach to engaging leaders with their challenges*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Rice, L.N. & L.S. Greenberg (Eds.; 1984). *Patterns of change: intensive analysis of psychotherapeutic process*. New York, Guilford.
- Smith, J.A. (2003). *Qualitative psychology: a practical guide to research methods*. Sage, London.
- Stern, D.N., L.W. Sander, J.P. Nahum, A.M. Harrison, K. Lyons-Ruth, A.C. Morgan, N. Bruschiweiler-Stern, & E.Z. Tronick, (1998). Non-interpretive mechanisms in psychoanalytic therapy: the 'something more' than interpretation. *International Journal of Psycho-Analysis* 79, pp. 903-921.
- Stern, D.N. (2004). *The present moment in psychotherapy and everyday life*. Norton, New York.
- Stroeken, H.P.J. (1988). *Kleine psychologie van het gesprek*. Amsterdam, Boom.
- Wampold, B.E. (2001). *The great psychotherapy debate – models, methods, and findings*. Mahwah (NJ), Lawrence Erlbaum Associates.

