

Het perspectief van de managementcoach: overdracht en tegenoverdracht

François Breuer

[voetnoot : dr. F.J.L.I. Breuer (francois@breuer.nl) is werkzaam als zelfstandig organisatieadviseur en executive coach]

De rol van coach voor managers is sterk in ontwikkeling. De term ‘coachend leidinggeven’ is niet meer weg te denken uit de management- en MD-praktijk. Een goede coach heeft een diepgaande interesse in zijn coachee en in de omstandigheden die voor zijn ontwikkeling van belang zijn. Er zijn daarbij echter een aantal gevaren voor zijn effectiviteit. In het eerste deel (Tijdschrift voor MD – winter 2005) hebben we gewezen op de valkuilen van een te grote afhankelijkheid of juist onafhankelijkheid van de coach. Ditmaal bespreekt de auteur vanuit zijn eigen praktijk hoe de coachee onuitgesproken beelden en gevoelens projecteert op de coach en hoe de coach daarmee kan omgaan. Hij wijst daarbij op de noodzaak voor een coach om voorzieningen te treffen waardoor hij zich schoon, onbevangen en steunend tegenover zijn coachee kan opstellen. Een tweede waarschuwing tegen het al te gemakkelijk inzetten van coaches zonder degelijke voorbereiding.

Overdracht

Iedereen kent het verschijnsel wel: als iemand tegen je zegt: doe niet zo, ik ben je moeder (of je vader) niet. De ander herkent dan in jouw gedrag een patroon dat jij zelf eerder (misschien inderdaad wel met betrekking tot je moeder of je vader) hebt ontwikkeld. Blijkbaar wordt in jullie contact iets opgeroepen waardoor jij met de ander contact maakt op een manier die je aan vroegere ervaringen hebt ontleend.

Aan de basis van dit proces staat het vermogen om hetgeen je geleerd hebt in één bepaalde situatie, toe te passen in een geheel andere context. Je neemt als het ware het geleerde in de éne context mee naar een andere situatie en weet dan automatisch wat je moet doen, hoe dat voelt en hoe de reactie van de ander zal zijn. Je gaat daarop anticiperen en dan blijkt het ook meestal wel te kloppen. Dat kan dus ook een heel nuttig proces zijn.

Vervolgens begint de ander in het contact met jou iets te ervaren van de emoties die aan het patroon ten grondslag liggen. Hij neemt als het ware jouw gevoelens over en zal de neiging hebben om te reageren zoals je ook wel had verwacht. Dát is overdracht: Iemand laat de ander iets voelen en reageren zoals hij ook van de ander verwacht op basis van een vroegere, vaak emotionele ervaring in heel andere context.

Maar hetzelfde proces kan zich afspelen met betrekking tot negatieve ervaringen. Ook reacties op vervelende of zelfs traumatische ervaringen kunnen naar nieuwe situaties worden meegenomen en vervolgens bij een ander voelbaar worden gemaakt .

In het gewone sociale contact kan ik er zo onbewust in slagen om een ander een automatische reactie te ontlokken, waarin ik mijn eigen onverwerkte gevoelens en eerder ontwikkelde gedachteconstructies terug zou kunnen zien. Bepaalde oude gevoelens en reactiepatronen kunnen in een nieuwe situatie door iemand worden opgeroepen en geprojecteerd op een ander (bijvoorbeeld op de coach, de therapeut, de hulpverlener, de collega, de partner). Hij verwacht dan impliciet dat de ander ook wel zo zal reageren, of dezelfde bedoelingen hebben of zich ook wel zo zal voelen als aan hem bekend is vanuit het oude patroon.

De overdracht kan zo ver gaan dat bijvoorbeeld een cliënt er in slaagt om de ander ook werkelijk te laten voelen en ervaren wat er bij hem omgaat, zelfs als die cliënt zichzelf van deze zaken niet bewust is.¹ Het proces, waarbij iemand zijn onderdrukte gevoelens aan de ander heeft overgedragen (als het ware bij de ander heeft neergelegd) gaat heel onbewust en is vaak des te krachtiger met betrekking tot gevoelens waar iemand zich voor schaamt, of die hij liever niet wil voelen of zelfs ontkent.

Tegenoverdracht

Tegenoverdracht is het omgekeerde proces, waarbij bijvoorbeeld een coach vanuit zijn eigen geschiedenis bepaalde beelden, gevoelens of reacties ervaart die hij interpreteert als door zijn cliënt bij hem opgeroepen.

Overdracht en tegenoverdracht kunnen in elkaar grijpen, doordat iemand (bijvoorbeeld een coach) ook werkelijk gaat ervaren of voelen, wat de ander (zijn cliënt) heeft verdrongen of uit zijn systeem heeft verwijderd en vervolgens als het ware bij hem (de coach) heeft neergelegd, omdat de ander aanvoelt dat de coach vanuit zijn eigen geschiedenis die gevoelens ook heel goed zal herkennen en daar ook zo op zal reageren.

Zo kan bijvoorbeeld iemand bij zijn coach reacties oproepen die hemzelf weer bevestigen in zijn afweer of ontkenning van het stuk dat hij naar buiten heeft geprojecteerd. De cliënt gebruikt dan zijn coach (instrumenteel) als zijn verlengstuk om af te reageren, zichzelf bevestigd te zien en niet te hoeven voelen wat er ook nog is.

Het is belangrijk dat een coach leert om uit elkaar te halen, wat met zijn eigen geschiedenis te maken heeft en wat van zijn cliënt afkomstig is.

Parallel proces

In een coachingsrelatie is overdracht het proces waarmee de cliënt reacties en gevoelens op situaties en personen, projecteert op zijn coach. Tegenoverdracht is het proces waarmee de coach dergelijke gevoelens en gedachten ervaart met betrekking tot zijn cliënt.

In de coachingsrelatie kunnen overdracht en tegenoverdracht een proces laten zien dat parallel loopt aan het probleem dat de coachee in zijn werk ervaart.

Het interessante van zo'n parallel proces is dat de manier waarop de cliënt zijn probleem vertelt en de coach daarop reageert *symptomatisch* zijn voor het patroon achter het probleem. Zie het voorbeeld hiernaast.

Tussen cliënt en coach gebeurt dan wat doorgaans gebeurt tussen de cliënt en belangrijke anderen: en dat nu is precies hetgeen waar de cliënt last van heeft. Het kan dus heel goed zijn dat de inhoudelijke problematiek die door de cliënt aan de orde wordt gesteld, ook gaat spelen in de relatie met zijn coach.

Voorbeeld

Iemand heeft ruzie met zijn baas en is daar erg verdrietig over; hij komt daarin een onverwerkt conflict tegen dat hij ooit gehad heeft met zijn vader. Hij is daarover tegelijkertijd verdrietig en boos. Hij heeft zich aangeleerd om zijn boosheid niet te voelen. Hij praat op een neutrale, bijna afstandelijke manier met zijn coach over het conflict op zijn werk.

Maar er gebeurt inmiddels van alles bij de coach. *Aanvankelijk* voelt deze het onuitgesproken verdriet van de ander, maar vervolgens merkt hij bij zichzelf dat hij boos wordt. Door middel van overdracht is de cliënt erin geslaagd om zijn coach zijn ambivalente gevoelens te laten ervaren. De coach merkt echter bij zichzelf vooral irritatie over de opstelling van zijn cliënt: het verdriet werd dus minder sterk overgedragen. *Waarom gedraagt hij zich zo passief alsof hij niet durft uit te spreken wat hij vindt van de situatie?* De coach confronteert hem met die vraag en doet dat op een wat bestraffende toon.

De betrokkene geeft zijn coach gelijk. Hij zou zich wat steviger moeten opstellen; zijn boosheid moeten uitspreken. Na afloop voelt hij zich toch teleurgesteld over het gesprek. Hij voelt zich – weer – niet begrepen in zijn verdriet. Daarmee is het patroon weer rond en is de cliënt geen stap verder bij de oplossing van zijn probleem.

¹ Anton Berkouwer, 2004, pp. 223 e.v.

En voordat hij het in de gaten heeft, bevestigt de coach de ander in het patroon waar hij juist last van heeft.

Daarom is het belangrijk dat een coach zich, al luisterend naar zijn cliënt, af en toe afvraagt: “Hij zegt nu van alles over zijn problematiek, over hoe hij te werk gaat, over de relaties met zijn mensen, hoe hij zich voelt. Heeft dat op een of andere manier ook een relatie met wat hij lastig vindt in het contact met mij? Spelen de gevoelens waarover hij het heeft ook ten opzichte van mij?”

Of: “In hoeverre is de manier waarop hij met mij omgaat en hoe hij over zijn probleemsituatie vertelt en hoe ik daar weer op reageer, symptomatisch voor het probleem waar hij over vertelt? Lijkt ons contact erg op wat hij in andere relaties zo lastig vindt?”

Als een coach hier gevoelig voor is, kan hij als het ware aan den lijve in het directe contact met zijn cliënt ervaren waar deze tegen aanloopt in zijn werkrelaties. Dat ligt trouwens voor de hand, want waarom zou zijn cliënt zich tegenover hem anders gedragen dan in zijn andere (werk-)contacten? Vervolgens is het belangrijk om na te gaan of het zinvol is om dit ook in het gesprek ter sprake te brengen.

Voorbeeld – vervolg

Het voorbeeld hierboven loopt anders af als de coach de overdracht expliciet aan de orde stelt. De coach realiseert zich dat hij bij zichzelf de ambivalentie van boosheid en verdriet ervaart. In plaats van vervolgens één van beide kanten weg te drukken, en daarop te reageren, helpt hij de ander om te voelen wat hij in het conflict ervaren heeft. Eerst wat het sterkst aanwezig was en vervolgens ook de andere kant. Eventueel kan hij de ander helpen om te zien hoe dit reactiepatroon iets is wat een oudere oorsprong heeft en onder bepaalde condities wordt geactualiseerd.

Het omgekeerde is natuurlijk ook mogelijk. De coach kan met zijn cliënt het gesprek openen over hun werkrelatie; hoe die zich ontwikkelt en hoe het coachingsproces loopt. Hij kan dan ook de vraag stellen: “speelt dit misschien ook nog in andere contacten die je hebt?” De coach verlegt dan de focus van zichzelf naar de relatie met anderen.

In plaats van te reageren binnen het patroon kan de coach zichzelf dus ook afvragen: “In hoeverre volgt wat zich nu tussen ons afspeelt hetzelfde patroon als waarin mijn cliënt zich blijkbaar gevangen voelt?” In het geschetste voorbeeld is dan ook een andere afloop mogelijk. De coachingsrelatie moet zo’n aanpak dan wel kunnen verdragen.

Dat had ik ook!

Er zit ook een gevaar aan het overdrachtsproces in tegengestelde richting: de tegenoverdracht als projectie van de coach. Wat bij de coach wordt opgeroepen kan ook te maken hebben met zijn eigen onverwerkte gevoelens en situaties. De reactie van de coach komt dan voort uit zijn eigen ‘onderwereld’. Als het patroon van de coach perfect aansluit bij dat van zijn cliënt, dan houden zij elkaar in een tang gevangen. Dan projecteert de coach zijn eigen problematiek op de cliënt en hij krijgt het via het mechanisme van de overdracht-tegenoverdracht weer terug. Dit patroon komt vaak voor als een ervaren manager wordt ingezet als mentor of coach van een beginnende manager. Hetzelfde patroon is op zaterdagmiddagen te zien langs de sportvelden, waar vaders en moeders hun pupillen soms coachen vanuit het eigen onverwerkte sportverleden.

Oplossingen

Het patroon van overdracht en tegenoverdracht is dus erg belangrijk in het coachingsproces. Om dit patroon ook nuttig te maken, is nodig dat de coach kan switchen naar een onafhankelijke (derde) positie van waaruit hij van zichzelf waarneemt wat de ander bij hem oproept en vervolgens te onderzoeken waar dat vandaan komt. Dat geeft hem de mogelijkheid om op te sporen wat er bij de ander speelt, ook als dat ongezegd blijft. Het geeft hem ook de mogelijkheid om in zijn eigen reacties onderscheid te maken tussen wat de ander bij hem

oproept, omdat dat te maken heeft met het thema waar de *cliënt* mee zit, en hetgeen voor *hemzelf* een (persoonlijk) thema is en niet noodzakelijk iets met de cliënt van doen heeft.

Voorwaarde voor zo'n aanpak is dat de coach in staat is de gevoelens die bij hem worden opgeroepen weliswaar te ervaren, maar daar niet onmiddellijk op te reageren. In plaats daarvan kan hij met medeleven en sympathie op de ander in blijven gaan. En vervolgens samen uitzoeken waar de kramp vandaan komt die het de betrokkene verhinderd heeft om een adequate oplossing te vinden. Als de coach erin slaagt om dat proces in alle rust en duidelijkheid te bespreken en ook de tegenstrijdige gevoelens en reactie te benoemen, ontstaat een gezonde werkrelatie tussen de coach en zijn cliënt. De coach laat dan namelijk zien hoe hij zelf met lastige gevoelens om kan gaan, en de cliënt ziet goed hoe de coach dat doet. De coach is voor hem een model hoe met ingewikkelde en dikwijls tegenstrijdige gevoelens om te gaan. Overdracht en tegenoverdracht worden dan juist positief gebruikt.