

Concept: niet voor reproductie

## **VISIES OP COACHING IN DE PRAKTIJK**

**Door: Dr.François Breuer**

Certified management consultant and executive coach

Durgerdammerdijk 58 1026 CA Amsterdam  
Tel.: 020 4912253  
e-mail: francois@breuer.nl

## **Visies op coaching in de praktijk**

Door: dr.François Breuer, executive coach

Inleiding

In een tweetal bijdragen zullen we ingaan op de vraag

### ***1. Coaching in organisaties***

Coaching is niet alleen iets voor de sport en voor de kunsten, maar steeds meer een belangrijk 'management tool' in bedrijven en andere organisaties. Er begint langzamerhand een beroep te ontstaan van coach voor mensen in het bedrijfsleven. Ook managers maken zich steeds meer methodes eigen die aan dat vak zijn ontleend. Vandaar de term: 'coachend leidinggeven'.

Wat houdt dat nu eigenlijk in? Wat maakt iemand tot een coach en wat maakt nu het verschil met de gebruikelijke manier van aansturen van mensen, of is het gewoon een nieuwe modekreet?

Kenmerkend voor coachend gedrag is dat mensen gestimuleerd worden om een topprestatie te leveren. In organisaties betekent dit dat medewerkers, van welk niveau dan ook, zich willen spiegelen aan een steun gevende derde partij (de coach) om nog beter zich te kunnen richten op het bereiken van resultaat, die steun willen gebruiken om zich te ontwikkelen in hun job en de werksituatie willen zien als een omgeving waarin je kunt leren.

Dit vraagt van managers dat zij ook de condities creëren waardoor dit mogelijk is en zij hun mensen daarin actief begeleiden. Professionele coaches leren managers om die rol succesvol in te vullen, hun competenties ook op dit vlak te ontwikkelen.

Het doel van dit alles is in eerste instantie dat organisaties beter in staat zijn om de eigen talenten te benutten, met beter resultaat ook op de langere termijn. In tweede instantie is coaching ook steeds meer een instrument van het H.R.-beleid waardoor een organisatie aantrekkelijk is voor talent dat zich (nog, of verder) wil ontwikkelen.

Coaching is niet iets vrijblijvends. Kleine stappen zijn nodig, met voortdurende bijstellingen om mensen te bewegen net iets meer te presteren dan zij zelf voor mogelijk houden. Tussen coach en betrokkenen worden hele concrete afspraken gemaakt: waar de coaching op gericht zal zijn (de vraagstelling), welke kwaliteiten ontwikkeld moeten worden en welke resultaten dat voor de organisatie moet opleveren.

Een goede coach heeft een diepgaande interesse in zijn coachee en in de omstandigheden die voor zijn ontwikkeling van belang zijn; hij probeert erachter te komen, wat hem beweegt en helpt hem om zijn ambities te realiseren. Ook zal hij hem regelmatig een spiegel voorhouden en durft hij hem te confronteren op een opbouwende manier. Waar nodig, heeft hij er zorg voor dat de ontwikkeling van de kwaliteiten van de mensen die hij coacht, correspondeert met de visie van de leiding, hoe de competenties van de organisatie versterkt kunnen worden.

Een manager die op deze manier wil leidinggeven, heeft ook behoefte om zelf regelmatig stil te staan bij zijn eigen rol en zijn eigen ontwikkeling daarin.

### ***2. Aanleiding voor coaching***

Steeds meer is coaching een 'normale' vorm van professionele interactie tussen iemand die zich wil ontwikkelen in het leveren van optimale prestaties en iemand die het tot zijn vak heeft gemaakt om mensen daarin te stimuleren, te ondersteunen en te helpen om daarin de juiste stappen te zetten.

In organisaties is de begeleiding gericht op het verbeteren van de effectiviteit van iemands persoonlijk functioneren in de werksituatie; dat wil zeggen:

- meer gericht op doelen en vereisten van de positie en de job
- met beter resultaat
- meer bewust van eigen mogelijkheden en beperkingen

- directer in contact met de omgeving
- beter aansluitend bij de eigen behoeften en motivatie.

Je zou met recht kunnen zeggen dat dit doelstellingen zijn die continu op het programma kunnen staan voor een gezonde ecologie van het functioneren van mensen in organisaties.<sup>1</sup> De leiding van een organisatie zal binnen dit kader zijn eigen accenten willen leggen en nader willen aangeven, wat de verwachtingen zijn ten aanzien van iemands functioneren nu of in de toekomst, wat de resultaten zijn die gerealiseerd moeten worden op korte en langere termijn, welke kwaliteiten de betrokkene verder zou moeten ontwikkelen en hoe hij zijn omgeving zou moeten zien. Maar de betrokkene heeft zelf ook een visie daarop en zijn eigen behoeften, motivatie en beperkingen. Het optimum zal altijd een bepaald evenwicht zijn tussen wat iemands omgeving en met name degene aan wie hij rapporteert of verantwoording aflegt, van hem vragen, wat neergelegd is zijn taakopdracht en wat hij voor zichzelf mogelijk en wenselijk acht.

Er zijn altijd wel omstandigheden die maken dat er iets te verbeteren valt. Daarom ligt het voor de hand dat in een organisatie die op ontwikkeling is gericht, en het als belangrijk onderdeel van de taak van het management ziet om de persoonlijke ontwikkeling van de mensen in de organisatie te stimuleren, coaching een normaal aspect is van het leidinggeven. Maar er kunnen hele concrete aanleidingen zijn om een coachingstraject voor kortere of langere tijd af te spreken om de ontwikkeling van een manager of professional een extra impuls te geven. Bijvoorbeeld:

- o Als iemand in het kader van systematische functionerings- of beoordelingsgesprekken te horen heeft gekregen dat hij op een bepaald vlak zijn functioneren zou moeten verbeteren en dit blijkbaar een investering van zijn kant vraagt waarbij deskundige hulp geboden is.
- o Als iemand behoefte aan een professionele praatpaal om eens toetsen hoe hij bezig is en dingen aanpakt en bepaalde kwaliteiten of vaardigheden al doende in de praktijk verder wil ontwikkelen.
- o Als iemand vlak voor een ingrijpend veranderingsproces of daar midden in zit en behoefte heeft aan een deskundig klankbord.
- o Als iemand toe is aan een heroriëntatie op zijn werk of zijn baan en helderheid wil krijgen over de voor hem geschikte verhouding tussen werk en vrije tijd, of concrete stappen wil ondernemen op het pad van zijn loopbaan, maar niet precies weet hoe of wat.

Afhankelijk van de vraagstelling zullen er andere eisen gesteld worden aan een in te schakelen coach. Als iemand een beroep doet op een coach, wordt er een interventie, in de zin van extra investering of inspanning, gevraagd die wat betreft diepgang en scope nogal kan verschillen. De benodigde specialistische competentie die van een coach mag worden verwacht, vormt een geheel van kennis, ervaring, vaardigheden en houdingsaspecten dat niet altijd zonder meer bij de leidinggevende aanwezig is en dan (eventueel van buitenaf) door specifiek daarvoor opgeleide coaches moet worden ingebracht.

### ***3. Scope en diepgang van het coachingsproces***

Een eerste dimensie waarop onderscheid kan worden gemaakt is in hoeverre de vraag van de coachee\* betrekking heeft op zijn huidige functioneren of gericht is op de toekomst.

Bij het eerste is de opgave om stil te staan bij hoe de betrokkene op dit moment functioneert, welke vragen hij daarbij tegenkomt, wat hij daar lastig in vindt of een uitdaging, waarin hij zich wil verbeteren of leren, of bij hoe iemand er voor staat, zijn balans tussen werklevens en

---

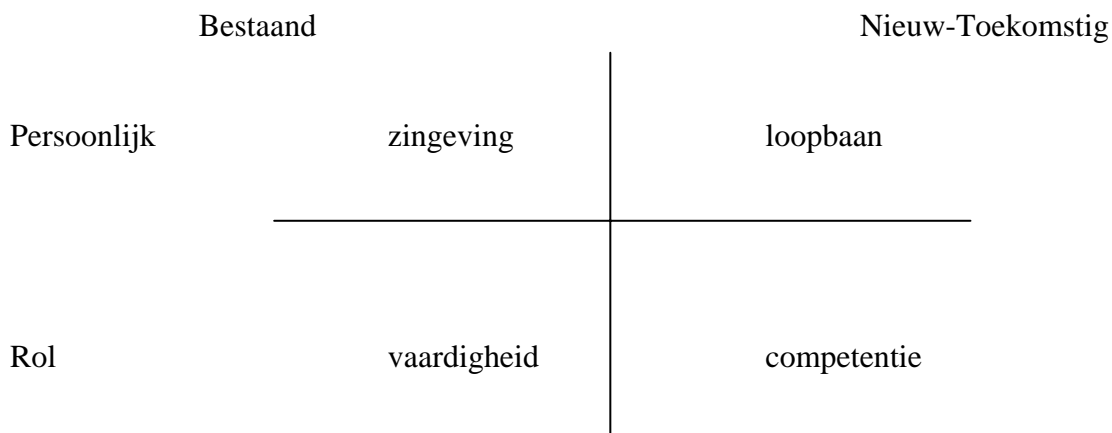
\* We gebruiken de term 'coachee' voor de te coachen persoon. Elders gebruiken we de – misschien wat afstandelijk klinkende – term 'cliënt' voor degene die zich laat coachen

privé, het plezier wat hij heeft of zoekt in zijn werk, hoe hij meer betekenis of zin kan geven in zijn beroepsmatig bestaan.

Bij een op de toekomst gerichte vraagstelling gaat het om iemands ontwikkeling wat betreft zijn loopbaan; wat zal de volgende stap zijn of hoe kan hij demonstreren dat hij voor een volgende stap in zijn loopbaan in aanmerking komt; of het kan gaan over de vraag hoe iemand kan beantwoorden aan nieuwe eisen die aan hem worden gesteld, of een overgang kan maken naar een volgende stap in zijn loopbaan, zijn ontwikkeling of zijn levenspad en hoe hij een nieuw evenwicht kan vinden in het verschuivende krachtenveld dat zijn leven bepaalt. Een andere dimensie die hier dwars op staat, gaat over iemands functioneren als persoon (in verband met zijn werk), of meer in zijn rol als functionaris (of leidinggevende, of deskundige of teamlid enz.)

Persoonlijke vragen met betrekking tot de huidige situatie zijn vaak zingevingsvragen, existentiële vragen en vragen die betrekking hebben hoe iemand in zijn vel zit en zich beter kan gaan voelen, meer competent, meer in evenwicht, met meer zelfvertrouwen. Terwijl persoonlijke vragen over de toekomst vaak met iemands loopbaanontwikkeling te maken hebben.

Vragen over iemands rol in zijn huidige functioneren gaan vaak over iemands vaardigheden die van hem verwacht worden in zijn rol, over het vergroten van iemands flexibiliteit en competentie om goede oplossingen te vinden en over het constructief oppakken van feedback. Als het gaat om iemands toekomstige rol, komen een zelfde type vragen aan bod, maar nu omdat er andere eisen aan iemand worden gesteld, of gesteld zullen gaan worden en iemand dus zijn vaardigheden, competentie en kwaliteiten zal moeten uitbreiden, vergroten of op een andere manier aanspreken. (zie schema)



In het veld van de persoonlijke ontwikkeling in de bestaande situatie zullen vooral werkmethode nodig zijn die de persoon verder helpen zich te ontwikkelen; iemands persoonlijke geschiedenis, maar ook de patronen waarin iemand is vastgelopen en de factoren die iemand verhinderen om zijn ambities te realiseren of als volledig mens adequaat te functioneren kunnen hierbij aan bod komen.

Als de vraagstelling meer op de toekomst is gericht, komen die ambities zelf meer in beeld; de coach helpt zijn cliënt inzicht te verwerven in zijn kwaliteiten en mogelijkheden, maar stelt hem ook de vraag hoe hij zijn ambities gaat realiseren. Omdat er vaak sprake is van een transitieproces, moet de cliënt ook geholpen worden met zich los te maken, de overgang te verwerken en geactiveerd te worden voor iets nieuws.

Coaching gericht op iemands rolgedrag vraagt om inzicht in wat er precies van iemand wordt verwacht, leren omgaan met feedback en oefenen of experimenteren met vaardigheden, houding en gedrag. Een coach zal de situatie van zijn cliënt goed moeten kunnen begrijpen

om hierin effectief te kunnen begeleiden. Soms wordt ook een inhoudelijke competentie (op het vakgebied van de betrokkene) gevraagd.

Omdat dit gedrag doorgaans wordt aangestuurd door iemands opvattingen (over hoe hij nu eenmaal is, wat hoort en hoe je je moet gedragen, wat werkt en wat niet en hoe dingen nu eenmaal gaan) zal de coach vaak dieper moeten graven naar wat iemands houding en gedrag heeft gefixeerd en zal hij in staat moeten zijn om met de cliënt samen te zoeken hoe daar beweging in te krijgen is.

Je kunt dan terecht komen in het persoonlijke domein dat boven beschreven is. Hoe ver je daarin moet gaan, hangt erg af van wat de coachee wenselijk vindt en toelaat.

Er is een natuurlijke overgang van het terrein van de huidige rol naar een nieuwe rol. Meer nog dan bij vragen over het huidige functioneren, moet de coach hier weten wat er in de nieuwe rol van iemand wordt gevraagd. Een coach is hier vaak ook model in de zin dat hij voorbeeldgedrag laat zien dat de coachee niet zozeer moet kopiëren maar waardoor hij zich kan laten inspireren. Als de coach dat niet in huis heeft en zijn geloofwaardigheid niet wil verliezen, zal hij tenminste in de omgeving van zijn cliënt moeten zoeken naar voorbeelden of concrete verwijzingen waardoor de coachee weet in welke richting hij moet zoeken.

De rol van de coach is dan vooral om de ander te stimuleren om nieuw gedrag uit te proberen, open te staan voor feedback en te blijven experimenteren.

In het algemeen kan gezegd worden dat coaching op iemands huidige functioneren een grotere variatie aan interventies en diepgang laat zien dan als het er om gaat iemand te helpen zich te richten op de toekomst. In het laatste geval is er vaak sprake van een heel gestructureerd traject dat via een vast omlijnd plan verloopt. Bij loopbaancoaching zijn assessment technieken, ervaring met het verwerken van transities en kennis van de arbeidsmarkt belangrijke hulpmiddelen

De coaching zal ook meer diepgang hebben, naarmate de vraagstelling minder gericht is op het hoe en wat (probleemoplossend en ontwikkelen van werkwijzen) en meer persoonlijker is, waarbij enig psychologisch inzicht van de coach op zijn zachtst gezegd ‘meegenomen’ is.

Als het gaat om iemands functionele rol is vaak ook een inhoudelijke (vakmatig of terrein-) kennis en –ervaring een vereiste.

#### **4. Verschillende vormen**

Coaching kan dus gezien worden enerzijds als een instrument dat kan worden gebruikt om ontwikkelings-, transitie- en leerprocessen in een organisatie te faciliteren, maar tegelijk kan het anderzijds ook een middel zijn waardoor de in een organisatie aanwezige kennis, ervaring en wijsheid ten behoeve van het beter doen functioneren, leren en ontwikkelen van anderen wordt ingezet.

<b>Vorm</b>	<b>Kenmerken</b>
Mentoraat	Intern; introductie in nieuwe condities door oude rot
Interne pool van coaches	Meestal één op één; door geselecteerde specialisten of managers; meestal tijdelijk en op vrijwillige basis
Leidinggevende of collega	Eén op één en gericht op team; in de lijn, doorlopend
Externe coach	Meestal één op één, soms op team; hoge mate van vertrouwelijkheid, beperkte duur
Schaduwadviseur of interim manager	On the job, vaak ook gericht op team; tijdelijk
Learning mate	Duo: door collega; o.m. ook gericht op kwaliteitsborging
Intervisie	Groep: onderling, soms onder methodische begeleiding van externe; collega's binnen organisatie of binnen beroepsgroep
Teamcoaching	Groep; door leidinggevende of door externe; ook gericht op

De bekendste vorm voor het inzetten van de in een organisatie aanwezige kennis en ervaring ten behoeve van andere medewerkers is het **mentoraat**: een ervaren manager of collega (‘een rot in het vak’) adviseert en coacht een (meestal jongere) collega, werkt hem in, laat zien hoe de dingen gaan en helpt hem zijn weg te vinden. In sommige organisaties is het mentoraat het middel bij uitstek waardoor de toegang van nieuwelingen tot bepaalde functies wordt vergemakkelijkt. In andere organisaties bestaat een vorm van mentoraat waarbij jonge managers een praatpaal kiezen uit het seniormanagement als **sparringpartner** en als een meer ervaren, wijze adviseur die de organisatie tot in zijn duimen kent.

Zo zijn er ook steeds meer organisaties die over **een pool** van ervaren coaches beschikt, ofwel bestaande uit daarvoor speciaal opgeleide specialisten ofwel uit juist ervaren managers die hun sporen in het bedrijf hebben verdiend.

Coaching kan meer **op afstand** plaats vinden, aan de hand van een serie gesprekken in een afgesproken periode of tijdsbestek, of meer **dichtbij**, direct aansluitend bij het normale functioneren, door de chef of een collega, gedurende kortere of langere tijd of zelfs permanent.

Er zijn vragen en omstandigheden die zich er minder goed voor lenen om door interne coaches te worden opgepakt; indien een hoge mate van vertrouwelijkheid is vereist of een onafhankelijke opstelling, kan een **externe onafhankelijke** coach een betere oplossing zijn. Coaching kan **‘on the job’** plaats vinden, bijvoorbeeld door een schaduwadviseur of interimmanager die voor kortere of langere tijd meeloopt en directe feedback kan geven, of meer vanaf de zijlijn buiten het zicht van de directe omgeving van zijn cliënt.

*Bij één van onze klanten hebben we een vorm van coaching geïntroduceerd van collega’s, de ‘learning mate’, waarbij iedere projectmanager volgens een vaste procedure een collega kreeg toegewezen die hem op cruciale punten tijdens zijn project coachte op het realiseren van een aantal te voren bepaalde procesvereisten; met als doelstellingen: leren van ervaringen, borging van kwaliteit en gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe werkprocedures.*

Een andere vorm van intercollegiale coaching is de introductie van **intervisie**, oftewel intercollegiale consultatie in een kleine groep. Intervisie wordt vaak ingevoerd ter ondersteuning van organisatieontwikkelingsprocessen, waarbij sprake is van deelname door een bepaalde categorie (bijvoorbeeld het middel management) aan workshops en andere vormen van ervaringsleren (‘experiential learning’ of ‘action learning’). De intervisiegroep is een kleine leergroep die systematisch bij elkaar komt tussen de andere leeractiviteiten door, om met elkaar, meestal aan de hand van voorbeelden uit de eigen praktijk te bespreken hoe het geleerde in de dagelijkse praktijk kan worden toegepast. Overigens is intervisie ook heel geschikt voor systematische intercollegiale consultatie in een groep van collega’s uit verschillende organisaties of organisatieonderdelen.

Tenslotte is er ook nog **teamcoaching**: een vorm van coaching waarbij niet alleen het afzonderlijk functioneren van de teamleden, maar ook de onderlinge interactie centraal staat.

### **5. Onafhankelijkheid: het gevaar van collusie en van contaminatie**

Er bestaan twee nogal contrasterende ideeën over de vraag wie het best als coach kan optreden. Volgens één opvatting is een coach bij voorkeur een onafhankelijke derde partij die niet een direct belang heeft noch bij de doelstelling van de coachee, noch bij die van de organisatie waar de coachee werkt. Er is veel te zeggen voor zo’n externe coach, zeker vanuit het gezichtspunt van de coachee.<sup>2</sup> Hij kan in vrijheid alles ter sprake brengen wat hem bezig houdt; hij kan de coach volledig in vertrouwen nemen en erop rekenen dat de coach zich

helemaal voor de volle 100% achter hem op stelt: de coach als *vertrouwensfiguur* en als steunpilaar.

Deze opvatting bergt in zich het gevaar van *collusie*. Van een coach mag een onafhankelijk standpunt worden verwacht, ook onafhankelijk van zijn cliënt. Maar het gevaar van samensmelting op basis van sympathie, empathie en overdrachtgevoelens is altijd aanwezig.

*Een voorbeeld: een veelbelovende, vrouwelijke manager krijgt van haar baas te horen dat zij technisch een hoge mate van competentie heeft laten zien, maar dat zij wat meer belangstelling en inlevingsvermogen voor haar werkomgeving zou moeten ontwikkelen, als zij voor de volgende logische stap van haar loopbaan in de lijn in aanmerking zou willen komen. Zij krijgt de mogelijkheid om zich te laten coachen door een externe, ervaren coach. In de periode dat zij zich laat coachen gebeurt er erg veel in haar leven; een collega komt om door een ernstig ongeval, haar vader sterft en een paar misverstanden tussen haar en haar baas lopen uit op ruzies. Over al deze zaken praat zij heel open en invoelend tegen haar coach. Zij vertelt over haar gevoelens en hoe ze die in haar werkcontacten tot uiting brengt. Ze reflecteert regelmatig over wat zij meent waar te nemen bij anderen in haar werkomgeving en hoe ze daar weer op heeft gereageerd. De coach begint zich na enige tijd af te vragen waar het beeld vandaan komt dat zijn coachee zo weinig invoelend zou zijn en zo weinig in staat om met anderen op het werk een meer persoonlijk contact aan te gaan. Hij vergeet daarbij dat zijn eigen gevoelens van empathie zich gemengd hebben met de overgedragen gevoelens van boosheid en frustratie van zijn coachee ten opzichte van haar baas. Hij heeft zich in een collusie laten meezuigen en herdefinieert het probleem als de vraag hoe zijn coachee haar baas zo voor zich in zou kunnen nemen dat hij haar helemaal ziet zitten. In eerste instantie vroeg zijn cliënt om coaching, maar nu moet de baas veranderen!!!*

*De coach consulteert in deze casus gelukkig nog bijtijds zijn collega's, omdat hem iets niet lekker zit. Deze houden hem voor dat hij wellicht in een fusie met zijn cliënt terecht gekomen is. De coach maakt in een volgende sessie iets van zijn gevoelens kenbaar en leidt het gesprek vervolgens terug naar de oorspronkelijke vraagstelling: hoe kan zijn cliënt op een productieve manier ook in zakelijke contacten zich invoelend, open en toegankelijk opstellen? Deze vraagstelling ontwikkelt zich dan verder in de richting, hoe zij zich meer kan profileren als team player, op een lichtvoetige manier ook de meer lastige samenwerkingsproblemen kan aansnijden zonder zich te snel gegriefd te voelen en zich dan terug te trekken, en zo verder.*

Dit voorbeeld illustreert heel duidelijk het gevaar bij een externe coach van versmelting met de coachee, dat vergroot wordt als de coach uitsluitend af moet gaan op de informatie en inbreng van zijn cliënt.

De andere opvatting luidt dat coaching een integraal onderdeel dient te zijn van het leidinggeven.<sup>3</sup> Hiervoor pleit dat de directe baas over het algemeen het beste kan beoordelen hoe iemand in zijn vel zit, wat zijn sterke kanten zijn en wat te ontwikkelen. De chef ziet zijn medewerker optreden in de dagelijkse praktijk en heeft, als het goed is een visie niet alleen op hoe zijn mensen functioneren, maar ook op wat nog meer nodig is, in de toekomst gevraagd gaat worden en door zijn mensen ontwikkeld moet worden. Hij kan de voortgang van de ontwikkeling van zijn mensen van moment tot moment volgen en daarin zonedig bijsturen. Maar helaas hebben niet alle managers voldoende psychologisch en pedagogisch inzicht in huis om hun mensen in hun ontwikkeling op de juiste wijze aan te spreken en te stimuleren. In de praktijk blijkt dat coaching door de leidinggevende er vaak bij inschiet, door tijdgebrek, gebrek aan interesse, of onvermogen? Een leidinggevende vindt het vaak lastig om apart tijd in te ruimen voor sessies met zijn medewerkers die niet direct te maken hebben met de urgentie van de dag en de directe eisen van de 'job at hand'.

De meer reflectieve momenten komen dan in het gedrang tenzij daar heel uitdrukkelijk afspraken over worden gemaakt, concrete ontwikkelingsdoelstellingen worden geformuleerd en de chef zelf ook een positieve ervaring heeft met gecoacht te worden. Daarbij komt nog dat de baas het moeilijk vindt om op het ene moment de begripende, invoelende en stimulerende coach te zijn en op een ander moment de controleur en beoordelaar die zijn mensen moet afrekenen op de behaalde 'performance'.

Het is ook de vraag hoe de coachee dat ervaart. Voelt die zich echt gesteund door zijn coachende baas, is hij bereid om het te hebben over wat hij lastig vindt en om hulp te vragen of advies? En als hij dat wel doet, neemt de baas dan over? Zodat de betrokkene nòg niet aan experimenteren en leren toekomt? De vertrouwelijkheid die vanzelfsprekend is in de relatie met de externe coach is in de relatie met de baas gekleurd door zijn rol van superieur. De relatie is *gecontamineerd*, hoe goed de leidinggevende coach het ook bedoelt en hoe vakkundig hij mogelijk toch is.

Dat wil niet zeggen dat coaching door een leidinggevende onmogelijk of ongewenst is! In tegendeel maar deze formule heeft zijn beperkingen.

Het verschijnsel van mogelijke contaminatie is niet tot de rol van leidinggevende coach beperkt. In een aantal organisaties wordt in het kader van management development (MD) coaching aangeboden aan veelbelovende managers ('high potentials'). Deze extra aandacht voor managers die ge-earmarked zijn als sleutelfiguren voor het behoud en de opbouw van de toekomstige kwaliteit van het management is een sterk middel om veelbelovende managers vast te houden en zich te laten ontwikkelen binnen de eigen organisatie. Maar het komt nogal eens voor dat deze coaching wordt uitgevoerd door staffunctionarissen die ook betrokken zijn in het proces van loopbaanontwikkeling van de betreffende doelgroep. Zoals een MD-functionaris mij eens zei: "door mijn regelmatig, heel persoonlijke contact met deze groep heb ik ook een veel gefundeerder beeld van hun kwaliteiten en mogelijkheden. Mijn adviezen bij de vervulling van hogere functies wegen daarom heel zwaar." Men kan zich afvragen, hoe het dan zit met de vertrouwelijkheid van de begeleidingsgesprekken die door deze functionaris worden gevoerd.

Ook spreek ik regelmatig externe coaches die in MD-trajecten of bij functioneringsproblemen worden ingeschakeld, die vertellen er niet voor terug te schrikken om op verzoek van het hogere management over de door hen gecoachte ('high potentials' of 'probleemgevallen') een oordeel uit te spreken met vèrgaande consequenties voor de verdere loopbaan van de gecoachte partij.

In gesprekken met MD functionarissen blijkt dat zij vaak geen belangentegenstelling zien, "omdat wat goed is voor de coachee ook goed is voor de organisatie". Mijns inziens is hier toch sprake van contaminatie: het bedrijfsbelang staat voorop en beperkt daardoor de mate van vertrouwelijkheid en openheid die in een coachingsrelatie met een coach die belangenloos en onbevooroordeeld voor zijn coachee beschikbaar is, wel aanwezig kan zijn.

Een andere bron voor contaminatie is het verschijnsel dat coaches een belang krijgen bij het resultaat van hun aanpak doordat zij een resultaatverplichting op zich nemen of zich bereid tonen na afloop van een coachingstraject een rapportage uit te brengen over de kwaliteiten en potenties van hun cliënt.

Mijns inziens hoort bij het maken van afspraken in de contracteringsfase thuis dat de coach volstreekte openheid verstrekt over de mate van vertrouwelijkheid van de te voeren gesprekken, zijn belang dat hij heeft bij de resultaten van de begeleiding en de wijze waarop tussentijds en achteraf aan derden verantwoording wordt afgelegd of verslag wordt uitgebracht, inclusief de daarbij te volgen procedure (bijvoorbeeld is er sprake van hoor en wederhoor, het recht van inzage, de mogelijkheid van amendering of eigen commentaar of veto).



Er begint geleidelijk aan een ‘code of conduct’ en steeds meer jurisprudentie te ontstaan voor professionals die zich coach willen noemen, waardoor contaminatie aan banden wordt gelegd of tenminste wordt ingekaderd, zodat een coachee weet waar hij of zij aan toe is.

## 6. *Het werkterrein*

Kenmerkend voor de werkwijze van een coach is dat hij de ander stimuleert om zijn eigen creativiteit te gebruiken, zelf nieuwe oplossingen te bedenken en ook stappen te zetten die hij anders niet zo gemakkelijk uit zich zelf zou ondernemen.

Het gaat er dus in een coachingsrelatie niet alleen om wat er aan de orde wordt gesteld maar vooral ook hoe.

Welke problematiek aan de orde wordt gesteld, zal sterk afhangen van de coachee zelf. Naarmate met betrekking tot het probleem dat door de coachee wordt aangedragen, zijn werkwijze of aanpak, zijn relaties in het werk of de omgang met elkaar en zijn eigen gevoelens of de gevoelens die hij bij anderen meent te bespeuren aan de orde komen, zal het coachingsgesprek ook persoonlijker worden en voor de betrokkene een grotere betekenis hebben: het werkterrein verdiept zich. De coach kan daar bewust op aansturen door naar die aspecten te vragen. Deze aspecten zijn te zien als verschillende lagen die een rol kunnen spelen in iedere situatie waar sprake is van leidinggeven, samenwerking en contact.

### Gelaagdheid van het werkterrein

Het probleem en de mogelijke oplossing
De werkwijze of aanpak
De relaties of omgang met elkaar
De eigen gevoelens en de gevoelens van anderen

In een coachingsgesprek zal de coach regelmatig *spiegelen*. Dat betekent dat hij niet alleen veel vragen stelt en waar nodig doorvraagt, maar vooral regelmatig terugkoppelt wat hij van de ander begrijpt en wat hem daarin opvalt. Gesprekstechnisch sluit de coach aan bij de inhoudelijke vragen die zijn cliënt heeft door te interveniëren op het niveau van de inhoud. Het effect daarvan is dat de laatste zich door zijn coach gezien en begrepen voelt.

Het gesprek gaat doorgaans over iets wat zich heeft afgespeeld tussen de coachee en anderen op een ander moment en op een andere plaats. Naarmate deze problematiek ook actueler is, zal het voor de betrokkene spannender zijn om dat ter sprake te brengen.

Op *het niveau van de inhoud* is stelt de coach dus niet alleen goede vragen, en vraagt hij dóór op het onderwerp dat de cliënt ter sprake heeft gebracht, maar koppelt hij regelmatig terug door samen te vatten wat hij van de ander heeft begrepen en voegt daar op een bepaald moment zijn observaties en kanttekeningen aan toe. Doelstelling van dit type interventie is dat de betrokkene zich gehoord voelt, maar vervolgens ook de gelegenheid krijgt om zich te realiseren wat hij gezegd heeft, zonodig de kans krijgt om zichzelf te corrigeren en tegelijkertijd wat afstand te nemen van de gebeurtenissen die hij beschrijft.

Stelt de coach neutrale en open vragen, dan zal dat de ander uitnodigen om nog meer van zich zelf te laten zien. De inhoud kan betrekking hebben op iets wat nu speelt, of iets wat eerder zich heeft afgespeeld of nog moet komen.

Door op inhoudsniveau ook in te gaan op de werkwijze, de interacties en de gevoelens van de betrokkene in verband met de problematiek die hij aansnijdt, kun je als coach de ander uitnodigen om dieper in te gaan op de vraag wat de geschetste problematiek met *de cliënt zelf* te maken heeft.

Bij het bespreken van *iemand's werkwijze* in verband met de problematiek die door de cliënt op tafel is gelegd, gaat de aandacht naar het eigen aandeel, de eigen verantwoordelijkheid en de eigen inbreng van de coachee waardoor iets tot een probleem is geworden, of waardoor iets in ontwikkeling is gebracht of waardoor een bepaalde situatie mede is veroorzaakt. Hier passen dus veel 'hoe-vragen' en uitnodigende vragen die de creativiteit van de cliënt prikkelen om oplossingen te bedenken. Vaak zal iemand de neiging hebben om de problematiek te externaliseren, dat wil zeggen zichzelf voor te stellen als slachtoffer, mikpunt of afhankelijk van anderen. Ook de coach zelf kan hier de neiging hebben om met eigen ideeën en aan te komen en het probleem voor de cliënt op te lossen. Daarmee verplaatst de afhankelijkheid zich echter alleen maar van de ander naar de coach, en dat was nu juist niet de bedoeling.

Het doel van interventies op dit terrein is 'empowerment', anders gezegd de cliënt het gevoel geven dat hij zelf verantwoordelijk is en in staat om stappen in de richting van effectieve oplossingen te zetten, of nog weer anders gezegd: zelf in staat is om zelf aan zijn wereld vorm te geven.

Veel vragen van coachees liggen op het vlak van hun relaties, *de functionele relaties* met collega's, medewerkers, bazen, klanten, enz. Ook hier passen weer heel veel 'hoe-vragen': "hoe ging dat dan?" en "Wat heb je toen gedaan en welke reactie kreeg je toen?". Door zo concreet mogelijk na te vragen wat er gebeurd is, wat de ander ervaren heeft, wat hij daarbij dacht en wat hij voelde, moedigt de coach de verteller in eerste instantie aan om te objectiveren, dat wil zeggen er van boven af, of vanaf een afstand, naar te kijken: een derde positie in te nemen ten opzichte van de twee personen die iets met elkaar hebben.

Vervolgens helpt het al vaak als de coach aan zijn cliënt, wat deze denkt dat de andere partij in hun contact ervaart, wat hem beweegt, wat hij belangrijk vindt en probeert te bereiken (hij vraagt de cliënt zich in de tweede positie, dat wil zeggen van de ander, op te stellen). Door te vertellen, zich in te leven, ook in anderen, begint een proces van herbeleving, objectivering, afstand nemen en verwerking.

Door zo heel precies iemand's netwerk van contacten uit te vragen ontstaat een beeld van wat de cliënt daar handig in doet, maar vaak ook waar zijn blokkades en allergieën zitten.

Het kan nodig zijn om vervolgens verder te zoeken hoe storende patronen in het gedrag van de cliënt zijn ontstaan of aangepast kunnen worden. Je komt dan terecht bij de vraag hoe iemand zichzelf ziet, bij zijn normen en waarden en andere onderliggende drijfveren.

Als een coach iemand op dit terrein aanspreekt, zal hij een meer confronterende vraagstelling hanteren. Door gedrag en achterliggende opvattingen te ontkoppelen ('attacks on linkages') ontstaan mogelijkheden voor patroon doorbreking, zoals herkadering en heroriëntatie.

Nog een slagje dieper ligt de emotionele beleving. In de meeste werkomgevingen hebben mensen geleerd om het daar maar liever niet over te hebben, tenzij het gaat over 'acceptabele' *gevoelens*, zoals enthousiasme, gedrevenheid, plezier en eventueel empathie, of inlevingsvermogen en begrip voor. Maar het vraagt meer van iemand om ook zijn onzekerheid, angsten, kwetsbaarheid en zijn agressie, boosheid en wantrouwen aan de orde te stellen, ook al is het aannemelijk dat al dergelijke gevoelens op enig moment in de werksituatie evenzeer een bepalende rol kunnen spelen.

De coach biedt de ander een 'dragende omgeving' ('holding' in de terminologie van Winnicott), waardoor de cliënt zich vrij voelt de emoties, die voor hem verbonden zijn met bepaalde gebeurtenissen of situaties in zijn werkomgeving, te ervaren, te herbeleven en te verwerken in een direct contact met een begrijpende, invoelende derde.<sup>4</sup> Daarvoor is een bepaalde mate van vertrouwelijkheid, veiligheid en belangenloosheid nodig, die eerder bij een

onafhankelijke coach te vinden zijn, dan bij iemand die ook nog een andere pet op heeft vanuit zijn formele positie of rol.

Het zal duidelijk zijn dat bepaalde emotionele belevenissen in het werk hun wortels hebben in eerdere (soms hele vroege) gebeurtenissen in het leven van de coachee. Maar coaching is geen therapie. Het is een kwestie van stijl en werkwijze, in hoeverre in een coachingsrelatie ook de meer in de persoonlijke geschiedenis van de cliënt gelegen ervaringen en traumata aan de orde moeten komen, of dat het gesprek zich beperkt tot emotionele kanten van de meer in de actualiteit gelegen werksituatie, het hier-en-nu en de nabije toekomst.

### **7. Interventies in het hier-en-nu**

Dezelfde gelaagdheid die te onderscheiden is in hetgeen door de coachee aan de orde wordt gesteld (het onderwerp van de coaching), speelt ook een rol in de situatie van het coachingsgesprek in de directe werkrelatie tussen de coach en zijn cliënt. Het gesprek gaat over het 'daar-en-toen' (het verleden), het 'daar-en-nu' (de actuele werksituatie), en het 'daar-en-dan' (de toekomstige werksituatie), maar kan (en móet soms) ook gaan over het 'hier-en-nu' (het contact op dit moment tussen de coach en zijn cliënt).

Het hier-en-nu van de coachingssituatie kent dezelfde gelaagdheid als de inhoudelijke problematiek waar de coaching over gaat; in het contact tussen de coach en de cliënt kan ter sprake komen wat zich hier en nu tussen hen afspeelt:

- Waar zullen we het met elkaar over hebben? (inhoud)
- Hoe gaan we hier met elkaar te werk? (procedure)
- Wat speelt er tussen ons? (interactie)
- Hoe voel je je op dit moment? (gevoelens)

Door in het gesprek bewust te sturen naar de verschillende lagen die in het contact op dat moment tussen de coach en zijn cliënt een rol spelen, maakt de coach de werkrelatie tot een onderdeel van het werkterrein.<sup>5</sup>

#### **Interventieniveaus in het hier en nu**

Inhoud: wat er al dan niet ter sprake wordt gebracht
Procedure: het doel van het gesprek, de volgorde en de systematiek van het bespreken
Interactie: de wijze waarop in het gesprek met elkaar wordt omgegaan, de reacties op elkaar
Gevoelens: de gevoelens die bij de coach of zijn cliënt nu spelen

Waar het gesprek *inhoudelijk* over moet gaan, hangt, zoals we boven hebben gezien, dus erg af van de vraagstelling van de coachee enerzijds, maar ook van de aanpak door de coach anderzijds: waar vraagt hij op dóór en waar wil hij bij stil staan; de inhoud wordt dus in samenspraak bepaald. In het algemeen heeft een coach grote invloed op de richting van het gesprek: wordt er teruggegaan naar het verleden, gaat het vooral over de toekomst, of wordt er ook stil gestaan bij wat er nú speelt, op dit moment?

Vervolgens: wie komen er allemaal ter sprake, welke relaties? Wordt er ook stil gestaan bij de werkrelatie tussen de coach en zijn cliënt?

En hoe diepgaand worden de onderwerpen besproken, is er toegang tot onderliggende gevoeligheden en achterliggende opvattingen?

De coach kan zich in dit alles afwachtend opstellen: "Waar wil je het over hebben?" Hij legt daarmee dan de verantwoordelijkheid voor de inhoud van het gesprek helemaal bij de

coachee. Maar een coach zal daar altijd ook in willen sturen. Interventies op het niveau van de procedure zijn daarbij behulpzaam

Op **het niveau van de procedure** in het hier en nu worden tussen de coach en zijn cliënt verwachtingen uitgewisseld over de systematiek die in dit coachingsgesprek wordt gehanteerd.

- Wat is het doel van dit gesprek
- Wat moet er uitkomen
- Hoe gaan we dit bespreken
- Wat verwacht je van mij in dit gesprek
- Wat wil je eerste bespreken of wat heeft prioriteit en wat daarna
- Hoeveel tijd hebben we voor de verschillende onderwerpen.

Interventies op dit niveau zijn dus nodig om verwachtingen over het coachingsgesprek expliciet te maken; ze geven hou-vast en structuur aan het gesprek; ze voorkomen misverstanden en bieden een kader waardoor de coachee zich vrijer zal voelen om die dingen aan de orde te stellen die voor hem belangrijk zijn.

Als de coach in het gesprek merkt dat de cliënt heel veel moeite heeft om de lijn vast te houden, van de hak op de tak springt, bepaalde dingen uit de weg gaat of een gespreksonderwerp niet afmaakt, dan kan hij door procedure-interventies er weer lijn in brengen. Het helpt dan ook, om door middel van een meer geordende inhoudelijke samenvatting nog eens de revue te laten passeren wat al besproken is.

Het **kader** voor deze interventies wordt gevormd door afspraken die in het begin van een coachingstraject tussen coach en coachee zijn gemaakt over:

- De doelstelling en de gewenste resultaten van het coachingstraject: wat moet het opleveren?
- Verwachtingen met betrekking tot de rol van de coach en de inbreng of acties van de coachee: hoe gaan we te werk?
- De frequentie en duur van de af te spreken contacten, eventueel te maken huiswerk of te ondernemen acties tussen de gesprekken door: wat gaan we doen?
- De volgorde waarin bepaalde thematieken aan de orde zullen komen en de gewenste diepgang daarvan: waar gaan we het over hebben?
- De wijze van beëindiging, verantwoording en eventueel rapportage: hoe sluiten we af en aan wie en hoe koppelen we terug?

**De interactie-interventie** is heel geschikt om een misverstand uit de weg te ruimen. Je staat dan even stil bij de vraag hoe je met elkaar in gesprek bent. Bijvoorbeeld: of je elkaar goed begrijpt, of juist langs elkaar heen praat, hoe je op elkaar reageert enz.

Dat kan op verschillende manieren:

- ik merk dat we .....
- ik merk dat ik .....(dit doe of zo te werk ga) en dat jij.... (daarop reageert met, of zus doet); zie ik dat goed (of : wat is er aan de hand?).
- Ik merk dat als jij.... ( dit of dat zegt, of zus doet).... Ik daar op reageer met.....(of dat dat mij het volgende oproept).....

Het is belangrijk dat de coach dit soort interventies eerst laat landen voor hij verder gaat. De ander moet de kans krijgen om de vraag door te laten dringen en op de observatie te reageren. Een goede interactie-interventie is niet beschuldigend, maar beschrijvend. Uitgangspunt is dat je samen verantwoordelijk bent voor hoe je hier in dit coachingsgesprek met elkaar om wilt gaan en dat je daar dus samen naar kunt kijken.

De interactie-interventie is ook een belangrijk opstapje om te reflecteren over wat zich onuitgesproken afspeelt tussen de coach en zijn cliënt: de ‘overdracht’ en de ‘tegenoverdracht’.

(zie ook verder in par.9)

**De gevoelsinterventie** kan twee kanten opgaan:

- De coach benoemt het gevoel waarvan hij denkt dat dat bij de ander speelt en vraagt of dat klopt
- Hij zegt iets over zijn eigen gevoel.

Als de coach het gevoel van de ander benoemt, zegt hij daarmee ook, dat hij zich in de positie van de ander kan inleven en daar ook begrip voor heeft. Dat wil overigens nog niet zeggen dat hij het met de ander eens hoeft te zijn. Het effect is dat de ander zich gezien voelt, ook al verwoordt de coach het misschien niet helemaal correct. De ander zal dan meestal de moeite doen om uit te leggen hoe hij zich wèl voelt.

Doordat de coach iets zegt over zijn eigen gevoel, hier en nu, laat hij iets van zich zelf zien (‘self disclosure’; zie ook paragr. 10). De ander begrijpt dat meestal als een uitnodiging om ook over de brug te komen.

### **8. Het oordeel van de coach**

Tijdens de coaching vertelt de cliënt zijn verhaal.<sup>6</sup> De coachee vertelt over zijn geschiedenis, zijn ambities, zijn moeilijkheden en zijn prestaties. In het psycho-dynamisch jargon wordt zo’n verhaal een ‘discours’ genoemd: in het verhaal wordt de wereld en de geschiedenis van de coachee gerepresenteerd, zoals hij dat heeft beleefd en ervaren. Maar spreken is tegelijkertijd verzwijgen. Het verhaal is onthullend en verhullend tegelijkertijd; er worden dingen weggelaten, andere worden éézijdig weergegeven, weer andere voorstellingen worden verzonnen of gefantaseerd.

Het verhaal is enerzijds een objectivering, een verduidelijking, anderzijds: rationalisatie, fabulatie.

Al pratende geeft de spreker weer hoe hij zijn werkelijkheid beleeft en interpreteert; op grond hiervan kan niet worden geconcludeerd of er in het echt zo’n werkelijkheid bestaat, bestaan heeft of ooit zal bestaan. De cliënt geeft zijn **gereconstrueerde** en **deels gefabuleerde versie van verleden, heden en toekomst** weer. Het verhaal hypotheetiseert een bepaalde werkelijkheid.<sup>7</sup>

Volgens Lacan heeft het verhaal meerdere functies

1. Het verhaal is tot op zekere hoogte **een provocatie**. De verteller tracht een reactie te ontlokken aan de luisteraar, ofwel een afkeuring ofwel een goedkeuring.
2. Het verhaal biedt mogelijkheden tot **identificatie**; er komen actoren in voor die een rol spelen; zowel die van de verteller zelf als van significante anderen, waarmee zowel de verteller als de luisteraar zich kunnen verbinden.
3. Door het verhaal te vertellen neemt de verteller afstand; de verteller objectieveert, gebruikt taal als een medium om iets tot uitdrukking te brengen; daardoor ontstaat afstand en zelfs een bepaalde mate van **vervreemding**; daardoor opent zich de mogelijkheid van relativering en zingeving (het verlenen van betekenis).

Hoe kan de coach op het verhaal van zijn cliënt reageren?

In het psycho-analytisch werkmodel (waar deze theoretische noties aan zijn ontleend) dient de reactie van de analyticus (in de visie van Lacan) er een te zijn van **neutraliteit en terughoudendheid (abstinentie)**. De analyticus laat zich niet verleiden tot het uitspreken van een oordeel. Een coach zou dan ook niet tegemoet moeten komen aan de behoefte van de verteller om diens verlangens (van goed- of afkeuring) te bevredigen. Vanuit dit

referentiekader geredeneerd, worden observaties door de coach alleen naar voren gebracht ‘vanuit de derde positie’, d.w.z. als commentaar op wat zich afspeelt hier en nu tussen de cliënt en de therapeut. Doelstelling is de cliënt zo min mogelijk te hinderen in het uitspinnen van zijn eigen fabulaties tot hij uit frustratie zijn werkelijkheid begint te objectiveren, afstand neemt en daardoor tot een doorleefd inzicht komt.

Deze ‘methodische’ reactie van Lacan past minder binnen de coachingsrelatie (trouwens ook niet meer binnen de moderne opvattingen van de psychodynamica).

Mijns inziens kan een coach het beste de verteller aanmoedigen om te objectiveren, door **vragen te stellen naar de ontwikkeling die de coachee in zijn ervaringen onderkent**.

Paradoxaal helpt het om zo concreet mogelijk na te vragen wat er gebeurd is, wat de ander ervaren heeft, wat hij daarbij dacht en wat hij voelde; dat wil zeggen af te wisselen tussen derde en eerste positie. Doordat de cliënt zich inleeft en vertelt, begint een proces van herbeleving, verwerking, objectivering en afstand nemen.

Vervolgens helpt het ook om de ander **uit te nodigen om zich** in andere rollen uit zijn verhaal **te verplaatsen** en ook vanuit de positie van een significante ander in te voelen hoe die persoon naar de ik-figuur uit het verhaal kijkt, hoe die ook naar anderen kijkt, wat hij ervaart, wat hij voelt en wat zijn intenties en behoeften zijn: de tweede positie en dan (eventueel via de derde positie) terug naar de eerste.

Het proces van identificatie en des-identificatie verhoogt het bewustzijn van de eigen reacties en van de minder effectieve patronen daarin.

En tenslotte helpt de coach om iemands verhaal te zien in zijn ontwikkeling.<sup>8</sup> Waar komt het verdaan, maar vooral: waar gaat het naartoe? Welke stappen heeft iemand al gezet en wat wil hij nog meer?

Keren we nu terug tot de vraag, in hoeverre de coach zich als reactie op de provocatie door zijn cliënt, altijd moet onthouden van het uitspreken van een oordeel of opinie. Het meest uitdrukkelijk speelt dit als de cliënt ook expliciet daarom vraagt.

De bovengenoemde provocatie door de cliënt kan voortkomen uit verschillende **motieven**.

- De cliënt wil zijn **eigen oordeel toetsen**. Al vertellend luistert de cliënt niet alleen naar de reactie van de coach, maar ook naar de eigen reactie. Soms spreekt hij zijn (voorlopig) oordeel ook heel expliciet uit. Als daar vervolgens een vraag op volgt aan de coach, past een eerlijk antwoord zonder omwegen of restricties.
- De cliënt **maakt zich afhankelijk** van het oordeel van de coach, zoekt steun in de vorm van bevestiging of vertrouwt meer op het oordeel van de coach dan op zijn eigen oordeel. Ook dan nog kan de coach besluiten om een duidelijk antwoord te geven, als hij meent dat versterking van de afhankelijkheid niet disfunctioneel is of te verkiezen is zolang daarmee de werkrelatie is gediend.

Door een antwoord te geven op de vraag van de cliënt gaat de coach niet alleen op diens provocatie in, maar laat hij ook iets zien van zijn eigen overtuigingen en visies. Daardoor maakt hij het voor de cliënt mogelijk om zich met hem **verbonden te voelen**. Tegelijkertijd kan dit ook afstand creëren voorzover het antwoord niet past binnen het verwachtingspatroon van de cliënt.

In beide gevallen, als de coach een antwoord geeft, blijft hij binnen de werkelijkheidsdefinitie van de cliënt. Er is dan ook veel voor te zeggen om de vraag **hypothetisch** te beantwoorden. Bijvoorbeeld: “als een situatie zich zo voor zou doen, zou ik me kunnen voorstellen dat dit mijn reactie zou zijn”. Dit heeft een aantal **voordelen**:

- de coach versterkt niettemin de mogelijkheid voor de cliënt om zich met hem te **verbinden**
- de coach relativeert de werkelijkheidsdefinitie van de cliënt, waardoor deze geholpen wordt om te **objectiveren**

- de coach laat het ***eindoordeel bij de cliënt*** waardoor deze niet in zijn afhankelijkheidsbehoefte wordt versterkt of wordt uitgelokt tot tegen-afhankelijkheid.. Tegelijkertijd kan de coach door zijn hypothetiserend antwoord de mogelijkheid openen om vanuit de derde positie op dit stukje uitwisseling tussen cliënt en coach te reflecteren. De derde optie bestaat hierin dat de coach niet reageert op de provocatie om een antwoord te geven, maar deze provocatie zelf aan de orde stelt. De vraag van de cliënt om een oordeel te geven is aanleiding om ***op 'meta'-niveau*** te reflecteren op de vraag waarom de cliënt een reactie van zijn coach verwacht. De coach houdt dan (in eerste instantie) zijn inhoudelijk oordeel achter. Maar hij nodigt de cliënt wel uit om door afstand te nemen zich te desidentificeren van zijn primaire behoefte en het gedrag dat die behoefte blijkt heeft geactualiseerd. Hierdoor wordt het bewustzijn van de eigen reacties en van mogelijke minder effectieve patronen die daaraan ten grondslag liggen, bij de cliënt vergroot. Deze interventie heeft tot effect dat ***achterliggende behoeften*** (bijvoorbeeld van afhankelijkheid of van bevestigd te willen worden, of juist het omgekeerde) en ***onderliggende patronen*** direct bespreekbaar worden. Zo'n interventie kan door de cliënt natuurlijk ook als ontwijkend of als een afleidingsmanoeuvre worden ervaren. De werkrelatie moet dit dus kunnen hebben.

Er is nog ***een laatste optie*** en dat is ***het antwoord in beraad houden***. Het verdient dan wel aanbeveling om erbij te zeggen, dat die vraag je aan het denken heeft gezet en dat je daar eerst nog wat over moet nadenken, voordat je er een antwoord op kunt geven. Bij een zwakke werkrelatie heeft deze optie het voordeel dat de coach toch iets over zichzelf openbaart, maar niet in de valkuil stapt die voor hem open staat. Wellicht kan enige zelfreflectie uitkomst bieden. De coach moet daar dan wel op terug komen!

### ***9. Overdracht en tegenoverdracht***

Overdracht en tegenoverdracht als ***intersubjectief*** proces ('transference') kan worden omschreven als het voor een belangrijk deel onbewuste proces waardoor de cliënt erin slaagt om zijn coach te laten voelen en ervaren wat er bij hem omgaat, zelfs als de cliënt zichzelf van die zaken niet bewust is.<sup>9</sup>

Aan de basis van dit proces staat enerzijds 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 dan moet doen en hoe dat voelt. Dit is in beginsel dus een heel positief gekleurd ***intrasubjectief*** proces (ook wel aangeduid met de term 'transfer' of overdracht).

Maar hetzelfde proces kan zich afspelen met betrekking tot de minder positieve ervaringen die iemand in zijn leven heeft meegemaakt. Ook de reacties daarop (inclusief vormen van afweer of patroonmatige overlevingsmechanismen) kunnen naar nieuwe situaties worden overgedragen.

In sociale relaties kan het dus heel goed zo zijn dat iemand dit vermogen onbewust gebruikt om eerder opgelopen gevoelens en ontwikkelde gedachteconstructies terug te laten komen in het contact en de reacties daarop met een ander. Bepaalde oude gevoelens en reactiepatronen kunnen in een nieuwe situatie opgeroepen worden en ***geprojecteerd op de ander*** (de coach, de therapeut, de hulpverlener, de collega, de partner). Iemand verwacht 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. Dit proces 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 en verdrongen heeft.

De tegenoverdracht is het omgekeerde proces, waarbij bijvoorbeeld de coach vanuit zijn eigen geschiedenis bepaalde beelden, gevoelens of reacties ervaart die hij interpreteert als door zijn

cliënt bij hem opgeroepen. 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.

Overdracht en tegenoverdracht kunnen in elkaar grijpen, doordat iemand ook werkelijk gaat ervaren of voelen, wat de ander heeft verdrongen of uit zijn systeem heeft verwijderd en vervolgens als het ware bij hem, omdat hij bij die ander betrokken is, heeft neergelegd. 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.

In de setting van de coachingsrelatie is overdracht ('transference') het deels onbewuste proces waardoor de cliënt reacties en gevoelens op situaties en personen die in een geheel andere context zijn ervaren, projecteert op zijn coach en tegenoverdracht het proces waardoor de coach dergelijke gevoelens en gedachten ervaart met betrekking tot zijn cliënt.

***Bijvoorbeeld:** 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 de coach 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 vervolgens bij zichzelf enige irritatie over de opstelling van zijn cliënt in het conflict dat hij beschrijft. 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. Na afloop voelt hij zich toch teleurgesteld over het gesprek. Hij voelt zich niet gezien en verdrietig. Daarmee is het patroon weer rond.*

Vanuit een systeemtheoretisch gezichtspunt gezien, kan in bovenstaand voorbeeld ook herkend worden, dat de wijze waarop de cliënt zijn probleem verwoordt en de reactie daarop van de coach **symptomatisch** zijn voor het patroon achter het probleem. Tussen cliënt en coach gebeurt wat doorgaans gebeurt tussen de cliënt en belangrijke anderen: 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 speelt in de relatie met zijn coach. Daarom is het belangrijk dat een coach zich al luisterend naar zijn cliënt, af en toe afvraagt:

“Wat hij nu zegt over zijn problematiek, over hoe hij te werk gaat, of over de relaties met zijn mensen, of hoe hij zich voelt, heeft dat op een of andere manier ook een relatie met wat hij lastig vindt in het contact met mij? Of in hoeverre is wat hij vertelt symptomatisch voor ons contact? Spelen de gevoelens waarover hij het heeft ook ten opzichte van mij?”

Vervolgens is het belangrijk om na te gaan of het zinvol is om dit ook in het gesprek ter sprake te brengen.

Het omgekeerde is natuurlijk ook mogelijk.

In een gesprek tussen de coach en zijn cliënt dat gaat over hun werkrelatie, hoe die zich ontwikkelt en hoe het coachingsproces loopt, kan de coach op een bepaald moment, als daar aanleiding voor is, 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 (daar en dan).



In plaats van te reageren binnen het patroon kan de coach zichzelf dus ook afvragen: “In hoeverre is wat zich nu tussen ons afspeelt een geactualiseerde indicatie voor het patroon waarin mijn cliënt zich blijkbaar gevangen voelt?”

De coach legt dan **de brug tussen het hier en nu en het daar en dan**.

In bovenstaand voorbeeld is dan ook een andere afloop mogelijk:

*De coach ervaart bij zichzelf de ambivalentie van boosheid en verdriet. In plaats van vervolgens één van beide kanten weg te drukken, en daarop te reageren, helpt hij de ander empathisch 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.*

De coachingsrelatie moet zo'n aanpak dan wel kunnen verdragen!!

Er zit ook een mogelijk 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 eigen onverwerkte gevoelens en situaties van de coach. De reactie van de coach komt dan voort uit zijn eigen 'onderwereld'. Hoewel de coach misschien niet die intentie heeft of zich daar niet van bewust kan zijn, pikt de cliënt onuitgesproken de gevoelens, fantasmata en andere gedachten op van zijn coach. Cliënten hebben een haarfijn zintuig voor waar de coach zelf moeite mee heeft. Zij haken daar graag op in.

Als het patroon van de coach perfect aansluit bij dat van zijn cliënt, dan houden zij elkaar in een tang gevangen. In het laatste geval projecteert de coach zijn eigen problematiek op zijn cliënt en krijgt hij dat via het mechanisme van de overdracht-tegenoverdracht weer terug.

De interactie van overdracht en tegenoverdracht heeft een belangrijke plaats in de intersubjectieve ruimte die door coach en cliënt in de setting van de coaching wordt gecreëerd. Om deze processen ook functioneel in te kunnen zetten is nodig dat de coach kan switchen naar een onafhankelijke (derde) positie van waaruit hij bij 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 on gezegd blijft. Het geeft hem ook de mogelijkheid om in zijn eigen reacties onderscheid te kunnen 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 door het verzorgen van een veilige, warme, empathisch omgeving: ('holding').<sup>10</sup> En vervolgens samen uit te zoeken waar de kramp vandaan komt die het de betrokkene verhinderd heeft om een adequate oplossing te vinden.

De ruimte die in deze 'holding' relatie tussen de coach en zijn cliënt kan ontstaan., maakt een belangrijke volgende stap in het proces mogelijk naar een oplossing: **projectieve identificatie**.<sup>11</sup>

De cliënt heeft een voor zichzelf lastig stuk geprojecteerd op de coach (hij heeft bepaalde ongemakkelijke gevoelens bij de ander neergelegd); maar hij heeft dit stuk niet helemaal geëxternaliseerd; hij weet tegelijkertijd 'ergens' dat het iets van hemzelf is. In de setting van

een coachingsproces met een gezonde 'holding'-werkrelatie tussen de coach en zijn cliënt, blijft de laatste ook nog geïdentificeerd met zijn project. Dat wil zeggen: de cliënt kijkt heel goed hoe zijn coach met deze situatie omgaat. De coach is voor hem *een model* hoe met die ingewikkelde gevoelens om te gaan.

Overdracht en tegenoverdracht (het omgekeerde proces vanuit de coach naar de betrokkene) worden dan juist positief gebruikt.

### **10. Wat laat de coach van zichzelf zien ('Self exposure')**

Er zijn dus verschillende redenen waarom een coach in staat moet zijn om wat hij bij zichzelf waarneemt aan gevoelens en reacties (vanuit de derde positie) in het coachingsgesprek aan de orde te stellen.

Ten eerste is het *ter bevordering van het contact* en de opbouw van de werkrelatie noodzakelijk dat de coachee niet alleen vermoedens heeft van wat er bij zijn coach leeft als reactie op hetgeen hij van zich zelf laat zien, maar ook dat hij een inschatting kan maken hoe de ander op hem zal reageren. Door uitdrukking te geven aan wat bij hem leeft kan de coach zich open tonen voor een dergelijke toetsing. Bovendien kan de coach hiermee demonstreren hoe je iets van jezelf kunt laten zien en hoe je wellicht ook lastige gevoelens ter sprake kunt brengen.

Ten tweede kunnen de reacties van de coach en met name de gevoelens die bij hem door de cliënt worden opgeroepen materiaal vormen voor gezamenlijk onderzoek en een bijdrage aan de *gezamenlijke analyse*. Als een coach beseft dat zijn eigen reactie op het verhaal van zijn cliënt vragen bij hemzelf oproept, kan men gevoeglijk tot nadere orde van de werkhypothese uit gaan, dat deze reacties betekenis hebben in de context van de coachingsvraag en ook in dit kader zijn geprovoceerd.

Een coach spreekt doorgaans niet zo gemakkelijk over zijn eigen hoogst persoonlijke ervaringen en gevoelens, ook al probeert hij met de ander te *communiceren op basis van* zijn gevoelens en gedachten. Hij baseert weliswaar zijn reacties op de waarneming en het besef van zijn eigen emotionele beleving in het contact met de ander. Maar wat hij daarin ter sprake brengt, is gefilterd door zijn vermogen om zijn gedachten en gevoelens intentioneel te verwoorden; dat wil zeggen met een betekenis die vooral als interventie kan worden opgevat.

Hoewel de overwegingen en fantasieën van de coach die in de coachingsrelatie worden opgeroepen door hem als heel persoonlijk en privé kunnen worden ervaren, is het een paradox dat wat hij als zijn persoonlijke creatie ervaart, tegelijkertijd een *onbewuste intersubjectieve constructie* is die gezamenlijk, zij het a-symmetrisch is ontstaan. Zowel coach als cliënt dragen bij en participeren in dit intersubjectieve proces. Coach en cliënt reageren op elkaar, voor een belangrijk deel op een onbewust niveau.

In het kader van de coachingsrelatie is het daarom beter te spreken van *elkaar overlappende staten van rêverie*, waarbinnen zowel de coach als zijn cliënt de gevoelens en gedachten die door hun interactie worden opgeroepen ieder in hun eigen bewustzijn naar boven kunnen laten komen. Het is in deze intersubjectieve ruimte dat de processen van overdracht en tegenoverdracht hun plaats opeisen.<sup>12</sup>

Dat wil evenwel nog niet zeggen dat alles wat bij een coach naar bovenkomt aan gevoelens en reacties ook zonder meer ter sprake moet worden gebracht. In tegendeel er is ook een aantal vragen te stellen bij de ongeremde of ongefilterde of te vroegtijdige zelfopenbaring ('self exposure') van de coach:

Welke boodschap geef je inhoudelijk impliciet mee aan je cliënt? De cliënt staat als hulpvrager per definitie in een zwakke of verzwakte positie. Bevestig je die door te reageren van uit je eigen behoeften om jezelf te profileren als coach? Ga je bijvoorbeeld mee met de (mogelijk tijdelijke) depressieve kant van je cliënt, of confronteer je die; of versterk je juist wat krachtig is in de ander?

Met andere woorden, de zelfopenbaring door de coach heeft het karakter van een ambigue interventie.

Helpt rêverie? Rêverieën zijn onze overdenkingen, dagdromen, fantasieën, lichamelijke sensaties, vluchtige percepties, associatieve beelden, melodieën en frases, die rondwaren in onze geest. Thomas Ogden ('97) ziet rêverie in de analytische setting tegelijkertijd als een hoogst persoonlijke aangelegenheid en als een intersubjectieve gebeurtenis.<sup>13</sup> Ook in het contact tussen coach en gecoachte heeft rêverie een plaats.

Vrij vertaald zegt Ogden hier in eerste instantie over: als je probeert om de inhoud van de gedachten en gevoelens die in de rêverie bij je naar boven komen onmiddellijk (één op één) te gebruiken voor de interpretatie van wat zich afspeelt in de relatie met je cliënt, kom je gewoonlijk niet veel verder dan een oppervlakkige bespreking. Het gaat er nu juist om je gevoelens en gedachten in beraad te houden en van deze ervaring te accepteren dat hij als het ware op drift is. Het besef dat de 'stroom' van de rêverie je naar een ontdekking heeft geleid die van overwegend belang is voor het begrip van de situatie, wordt meestal pas achteraf herkend en is bijna altijd onverwachts.

Toch denk ik dat je het proces wel een handje kunt helpen. In ieder geval is het nodig om tijdens een coachingsgesprek *je aandacht af en toe iets terug te houden* om bij jezelf na te kunnen gaan wat er bij je speelt, hoe je de ander ervaart en welke reacties dat bij je oproept. Vervolgens is het functioneel om tijdens een coachings sessie even *een stop in te lassen* en je geest te verzetten. Daarmee schep je de gelegenheid om uit je stroom van gedachten en gevoelens een distillaat te laten opwellen dat nu net een aanknopingspunt kan bieden voor bewuste reflectie.

### ***11. De verhalende metafoor als narratieve interventie***

Doorgaans beschikt iemand die zich laat coachen, zelf over de mogelijkheid om te bedenken wat hij zou willen, hoe hij dat zou moeten aanpakken en wat er nog meer voor nodig is. De coach stimuleert de eigen creativiteit van zijn cliënt, moedigt aan en zal, zo nodig, de ander prikkelen om daarbij nieuwe wegen te verkennen.

Een belangrijk hulpmiddel dat daarbij ter beschikking staat is het oproepen van referentie-ervaringen. Dat kunnen ervaringen uit het verleden zijn van de cliënt zelf, zoals succeservaringen en ervaringen in een andere setting. Bijvoorbeeld: "Wanneer lukte iets wel?", of "onder welke omstandigheden in een hele andere setting, was je blijkbaar wel in staat om een vergelijkbaar probleem op te lossen en hoe heb je dat aangepakt?"

Nog weer een ander hulpmiddel is het mobiliseren van de positief gerichte verbeeldingskracht. Voorbeelden zijn: de alsof techniek (uit de school van Neuro-Linguistic Programming) en de 'wondervraag' (uit de school van de Oplossingsgerichte Methode).<sup>14</sup> Zo'n aanpak begint bijvoorbeeld met: "Stel dat je je over je remming heen hebt gezet en je zou toch met succes erin geslaagd zijn om in een goed gesprek die ene dwarsligger in je team duidelijk te maken wat er van hem wordt verwacht en hij dat van je aangenomen heeft, hoe zou je merken dat je daarin was geslaagd?" Enz. Of de 'wondervraag': "O.k. je gaat vanavond naar huis en je denkt verder niet meer over dit gesprek na en je gaat vanavond slapen. Maar tijdens je slaap gebeurt er een wonder. En je weet niet dat dit wonder is gebeurd, want je sliep. En het wonder is dat het probleem waarvoor je hier gekomen bent is opgelost. Wat zou het

eerste ding zijn, als je wakker geworden bent, waaraan je zou kunnen merken dat dit wonder is gebeurd? ”enz.

Kenmerkend voor beide soorten hulpmiddelen is dat de cliënt ofwel herinnerd wordt aan een optimale staat, waarin hij succesvol is geweest en /ofwel verleid wordt zich voor te stellen dat hij zich in de toekomst in een dergelijke staat bevindt. Dat levert dan het materiaal op waardoor hij in staat is om ook een succesvolle nieuwe oplossing te vinden die bij hem past. Er is nog een andere manier om een referentie-ervaring op te roepen en dat is door het vertellen van een schijnbaar onschuldig verhaal bijvoorbeeld over iets wat je hebt meegemaakt, en waarin een mogelijke oplossing is verborgen: een narratieve interventie.<sup>15</sup> Zoals het verhaal van de cliënt materiaal biedt voor gezamenlijk onderzoek en interpretatie, waarbij de coach net een stap vooruit probeert te blijven lopen voor de cliënt, zo zijn ook de woorden van de coach voor de cliënt een bron van betekenis. Alles wat de coach doet of zegt, zijn verbale en non-verbale reacties, is aanleiding tot speculatie, overdenking en betekenisgeving voor de cliënt. De coach kan daar bewust op inspelen door te vertellen over zijn ervaringen. Hij staat dan model voor een aanpak, wijze van omgaan, of houding of manier van uitdrukken. Ook in zijn formuleringen staat de coach model: hoe praat hij over gevoelens, over conflicten, of over het beleid van de organisatie. (zie ook wat hierboven gezegd is over de gevoelsinterventie in par.7).

Een anecdote krijgt hierdoor ook meer gewicht dan in een terloopse conversatie. Ervaren coaches en therapeuten vertellen af en toe een verhaal, maar het moment van vertellen is getimed en de impact van grote betekenis.<sup>16</sup> De cliënt luistert niet alleen naar het verhaal als een toevallige gebeurtenis, maar geeft er betekenis aan door het te interpreteren in het licht van een voor hem belangrijk thema. Als luisteraar haalt hij uit het verhaal een boodschap die voor zijn eigen levensgeschiedenis van belang is.

Om uit te kunnen leggen wat de werking is van een boodschap die in een verhaal ligt opgesloten, gebruikt David Gordon het begrip ‘transderivational search’, oftewel: overdrachtelijk zoeken.<sup>17</sup> Ieder mens heeft zijn eigen interne kaart van de werkelijkheid, een eigen model van hoe hij zelf en de wereld om hem heen in elkaar zitten. Terwijl je naar iemand anders luistert, probeer je wat je hoort, een plek te geven, door er een betekenis aan te geven die past in jouw model; anders gezegd door verbindingen te leggen (dwarsverbanden) met wat al aan jou bekend is; maar ook door nieuwe combinaties te maken, ‘links’ tussen verschillende onderdelen dwars door de verschillen van context heen, zolang deze maar blijven passen binnen de eigen kaart.

Godin en Oughourlian leggen het uit als volgt: de metafoor die in een verhaal is opgesloten veroorzaakt enerzijds begrip: de luisteraar identificeert zich met een deel van het verhaal; aan de andere kant verwerft hij nieuw inzicht en ontdekt hij nieuwe betekenis, die voorheen aan hem nog niet bekend, duidelijk of zichtbaar waren.<sup>18</sup>

Zoals we elders hebben gedemonstreerd, kan de coach door het vertellen van een verhaal een psychologische respons bij zijn cliënt oproepen als antwoord op een boodschap die niet nadrukkelijk wordt uitgelegd, maar aan een andere context is ontleend en veel meer in het verhaal verborgen ligt en door de luisteraar aan het verhaal moet worden onttrokken.<sup>19</sup>

Voorwaarde is dat de coach bij zijn cliënt enig gezag heeft opgebouwd en door hem wordt gezien als iemand die dingen zegt die van betekenis zijn. Ook moet de cliënt zich met een deel (of met een belangrijke figuur) van het verhaal kunnen identificeren. En tenslotte moet de luisteraar enige moeite doen om de boodschap er ook uit te halen.

## ***12. De coach zelf als zijn belangrijkste instrument in een kader van bewuste ontwikkeling***

In het bovenstaande hebben we proberen duidelijk te maken wat je wel en wat niet van een coach mag verwachten, wat zijn grondhouding is en hoe coachen zich verhoudt tot andere interventies die bedoeld zijn om leren en ontwikkeling bij teams en individuen in organisaties

te stimuleren. We hebben gewezen op het gevaar van contaminatie en collusie en de noodzaak voor de coach om helder te hebben wat van hem zelf is en wat van zijn cliënt. Door te schakelen tussen verschillende interventieniveaus en door een brug te slaan tussen de situatie waarvoor de cliënt gekomen is, wat zich mogelijk in het verleden heeft afgespeeld, wat nog open ligt voor de toekomst en wat zich hier en nu in het contact met de coach manifesteert, helpt de coach zijn cliënt zich een visie vormen over hoe hij zich in zijn werklevens ontwikkelt en ontwikkelen kan. Maar om in dit proces als coach effectief te kunnen functioneren is nodig dat hij zelf ook werkt aan zijn eigen ontwikkeling en zich daar ook zelf in laat **coachen, consulteren of superviseren**. Wil je als coach zicht krijgen op wat er in de overdracht-tegenoverdracht effectief is en wat niet, heb je iemand nodig die je daar op bevraagt en de spiegel voor houdt.

Naast het individuele traject is het nuttig als in de organisatie waarin coaching als instrument wordt ingezet, beleid tot stand komt waardoor coaching ook een verankerde plaats kan innemen in de ontwikkeling van de organisatie. Te vaak nog wordt coaching gezien als iets om deficiënties, zoals te kort schietende competenties of zelfs functioneringsproblemen, op te lossen. Dan is coaching iets voor ‘loosers’ in plaats van een instrument gericht op ontwikkeling, permanente leerprocessen en het leveren van topprestaties.

Tenslotte zou het nuttig zijn, als ervaringen van coaches, uiteraard met in achtname van de gedragsregels voor veiligheid, vertrouwelijkheid en anonimiteit van hun cliënten, als input niet alleen voor het coachingsbeleid, maar voor een meer algemeen beleid gericht op het vlak van management en organisatie ontwikkeling beschikbaar zou worden gemaakt.

Conclusie: er is een visie nodig op wat coaching inhoudt, hoe coaching moet worden ingezet en ingekaderd en waar coaching op gericht zal zijn.

---

<sup>1</sup> Tienke Dijkstra (red.), *Coachen bij de overheid*. 's-Gravenhage: Reed 2002. p.11 e.v.

<sup>2</sup> Zie bijvoorbeeld: Astrid Schreyögg, *Coaching, een inleiding voor praktijk en opleiding*. (Vert. van *Coaching, Eine Einführung für Praxis und Ausbildung*. Frankfurt/Main: Campus Verlag 1996) Addison Wesley. (1997), derde opl. 2000, p.200 e.v.

<sup>3</sup> Zie bijvoorbeeld: Mary Beth O'Neill, *Executive Coaching, with Backbone and Heart. A systems approach to engaging leaders with their challenge*. San Francisco: Jossey Bass, 2000. p.189 e.v.

<sup>4</sup> Zie: Anton Berkouwer, *Handboek de psychoanalytische setting, Anatomie van een werkplek*. Amsterdam: Boom:2004, p.172 e.v.

<sup>5</sup> Dit model van vier interventieniveaus is ontwikkeld door Matthew Miles, en in Nederland geïntroduceerd door de Associatie voor Organisatieontwikkeling, o.m. door Marvin Egberts, Georg Bruining en Ray Cadwell; later uitgewerkt voor coachingssituaties door de auteur van dit artikel.

<sup>6</sup> François Breuer, ‘Narrativity, a way of looking at the living history of organisations and yourself’, conference paper, presented at the 18<sup>th</sup> World Congress of International Organization Development Association in St.Petersburg, Russia, Sept. 2003.

<sup>7</sup> Deze beschouwing is een latere uitwerking op basis van de beschouwing over Lacan door Thijs de Wolf, in: *Inleiding in de Psychoanalytische Psychotherapie*. Bussum: Coutinho, 2<sup>e</sup> dr. 2002 (1<sup>e</sup> dr.1998), hfdst. 7.

<sup>8</sup> Robert Hargrove, *Masterful Coaching*. (rev ed.), San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2003. p.86 e.v.

<sup>9</sup> Anton Berkouwer, 2004, pp. 223 e.v.

<sup>10</sup> Th. De Wolff, 2002, pp 55 e.v. naar aanleiding van D.W. Winnicott, *Collected Papers*. New York: Basic Books, 1958.

<sup>11</sup> Th. De Wolff, 2002, pp.51 e.v.

<sup>12</sup> Thomas Ogden, *Reverie and Interpretation, sensing something human*.Northvale, New Jersey: Jason Aronson, 1997. Pp.158 e.v.

<sup>13</sup> Ibidem

<sup>14</sup> Voor NLP: bijvoorbeeld: Jaap Hollander, Lucas Derks en Anneke Meijer, *Neuro-Linguïstisch Programmeren in Nederland, Basistechnieken en artikelen*. Cothen: Servire, 1990, p.331. en zie: Louis Cauffman, *Oplossingsgericht management & Coaching: simpel werkt het best*. Utrecht: Lemma, 2003, 2<sup>e</sup> dr. P.56 e.v.

<sup>15</sup> François Breuer and Johann Wuestenberg, *A Story Has to be Told, on the art of storytelling as intervention*. Ouddorp: de Associatie voor Organisatieontwikkeling, 1999.

<sup>16</sup> Milton H. Erickson, *My Voice Will Go With You*. 1982. Nederl. vert.: *Mijn Stem Gaat Met Je Mee...* Samenstelling en commentaar: Sidney Rosen. Amsterdam: Karnak.1987.

---

<sup>17</sup> David Gordon, *Therapeutic Metaphors*. Capitola, Ca.: Meta Publications, 1978

<sup>18</sup> Jean Godin and Jean-Michel Oughourlian, *The Transiotional Gap in Metaphor and Therapy: The Essence of the Story*, in: Jeffrey K. Zeig (ed.), *Ericksonian Methods*. New York: Brunner/Mazel, 1994.

<sup>19</sup> François Breuer, *Narrativiteit, een inleiding*. Conferentie-paper, gepresenteerd op de conferentie van de Society for Organisational Learning, Sol Dutch Open, Soestduinen, 2003.