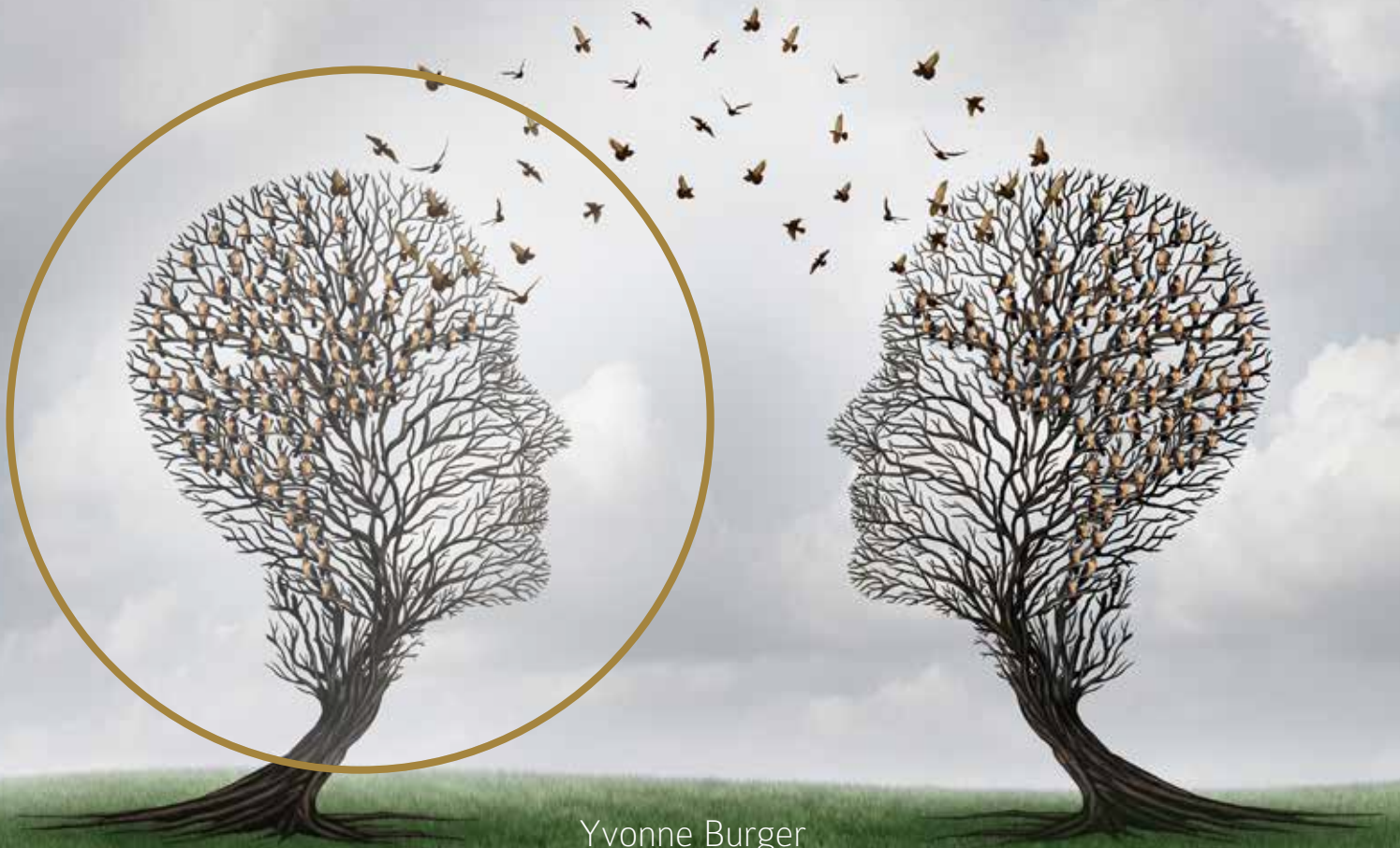


REFLECTIES OVER COACHING

Werken met individuen, teams en jezelf



Yvonne Burger

Reflecties over coaching – *Werken met individuen, teams en jezelf*

Yvonne Burger



Uitgeverij: Kloosterhof B.V.

Napoleonsweg 128A

6086 AJ, Neer

www.kloosterhof.nl

1^e druk mei 2020

ISBN: 978-90-78876-18-2

NUR: 808

Vormgeving: Annemieke Peeters

© Copyright 2020, Kloosterhof Neer BV

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de redactie, noch de auteur(s), noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

REFLECTIES OVER COACHING

Werken met individuen, teams en jezelf

Inhoud

Voorwoord	7
Vooraf: Coaching: kunst of kunstje?	8
Werken met individuen	11
• Executives coachen	12
• De schoonheid van een 'beginners mind' bij coaching	14
• Onderzoekende gesprekken	16
• Lichaam	18
• Online	20
• Return on character	22
• Anderen veranderen	24
• De kloof tussen wetenschap en praktijk	26
Werken met teams	29
• De dynamiek van het helpen	30
• Invloed binnen het directieteam	32
• Waarderend teamcoachen	34
• Familie	36
• Geloof	38
• Zuigende organisatiepatronen	40
• Reflecteren met collega's	42
• Afscheid nemen is een kunst	44

Werken met jezelf	47
• Mensbeeld	48
• Rebels	50
• Vertrouwen	52
• De wil om te helpen	54
• De kracht van compassie	56
• Narcistische adviseurs en coaches	58
• Tussenruimte	60
Ten slotte: 7 gouden regels	62
Referenties	64



Yvonne Burger is hoogleraar aan de Vrije Universiteit, Center for Executive Coaching, en geeft onderwijs en doet onderzoek op het gebied van coaching. Ze is daarnaast vanuit haar praktijk werkzaam als executive (team)coach in de top van organisaties. Ook is ze lid van de raad van toezicht van Hogeschool Windesheim en vervult ze diverse andere bestuursfuncties.

Voorwoord

Voor je ligt een bundeling van vijftientig reflecties. Deze gaan over coaching en zijn – soms in een andere vorm – eerder gepubliceerd in het *Tijdschrift voor Coaching, Management & Consulting* of het *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*. Ik krijg doorgaans veel reacties op deze observaties – je zou ze mijn ‘fieldnotes’ kunnen noemen – die gaan over de praktijk van coaching en advisering. In deze stukken, die ik in het kader van deze bundel geactualiseerd heb, refereer ik ook bijna altijd aan een voor mij inspirerende theorie of relevant onderzoek. Kennelijk raken deze bespiegelingen een snaar bij coaches, teamcoaches en adviseurs en geven ze aanleiding tot reflectie op de eigen praktijk. De bijzondere tijd waarin we nu leven nodigt uit tot reflectie: op hoe we met de wereld en met elkaar omgaan, maar ook op de eigen professie en hoe je je daartoe verhoudt. Dit was de aanleiding om in nauwe samenwerking met uitgeverij Kloosterhof een aantal van deze inzichten te selecteren, te actualiseren en te bundelen en gratis ter beschikking te stellen aan onze netwerken. Om zelf te lezen of aan iemand (eventueel via ‘printing on demand’) cadeau te doen. Of om verder te lezen in de literatuur waarnaar wordt verwezen en die is samengebracht in een referentielijst.

Er is een indeling gemaakt naar drie hoofdthema’s, namelijk: werken met individuen, werken met teams en werken met jezelf. Al deze thema’s zijn relevant voor de praktijk van coaches en komen ook aan de orde in onze postgraduateopleidingen aan de Vrije Universiteit zie;

ee.sbe.vu.nl/executive-coaching en **ee.sbe.vu.nl/executive-teamcoaching**.

We wensen je veel leesplezier en inspiratie!

En ik dank al mijn cliënten, collega’s, onderzoekers en deelnemers aan onze programma’s voor alle inzichten die ik samen met hen in de afgelopen jaren heb mogen opdoen.

Vooraf: Coaching kunst of kunstje?

Het thema van deze bundel reflecties is coaching. Coaching is een vak dat zich snel heeft ontwikkeld en vindt binnen en buiten organisaties op veel verschillende manieren en door vele professionals plaats. Er is nog steeds de nodige spraakverwarring over coaching en veel coaching vindt per ongeluk, onbedoeld of zelfs onhandig plaats. Luister en kijk bijvoorbeeld maar eens naar de gemiddelde vader langs de lijn, tijdens een voetbalwedstrijd op zaterdagochtend. Coaching is een containerbegrip voor allerlei soorten ‘helpende gesprekken’ zoals inhoudelijke advisering, mentoring, supervisie, counseling en doe-het-zelf therapie door doe-het-zelvers zonder therapeutische vooropleiding. Ik ben in de afgelopen decennia heel wat kleurrijke vogels in het coachingsparadijs tegengekomen, van ‘stembevrijders’ en astrologen tot en met dappere collega’s die nietsvermoedende deelnemers aan trainingen onder enige groepsdwang achterover van een trap lieten vallen. Uiteraard in de hoop dat de daar aanwezige andere deelnemers voldoende samen zouden werken om het slachtoffer veilig op te vangen. Dat vond ik best griezelig, vooral toen ik zelf viel, wat ik onder enige groepsdwang heb gedaan. Ook heb ik mensen enthousiast horen vertellen over heldervoelende zielen die van grote betekenis zouden zijn op het spirituele gebied. Hele bijzondere verhalen zaten daarbij, waarbij de afhankelijkheid van de desbetreffende ‘coach’ op allerlei manieren zichtbaar werd. Terwijl het vergroten van autonomie en zelfoplossend vermogen wat mij betreft toch echt de bedoeling is van coaching. De vraag is natuurlijk of dit allemaal zo erg is. Als de klant zich geholpen voelt, is dat dan niet het enige criterium dat telt? Daar is inmiddels veel over onderzocht en geschreven – ook binnen de psychotherapie – en we leren dus gaandeweg steeds meer over de effectiviteit van coaching. Eén en ander hebben Erik de Haan en ik eerder samengevat in ons boek *Coachen met collega’s*. Interessant is dat uit onderzoek blijkt dat het eigenlijk niet zoveel uitmaakt welke methode je hanteert. Ze zijn ongeveer allemaal even effectief, mits je ze vol overtuiging toepast. En als je dit doet – blijkt uit meta-onderzoek in de therapie – dan verklaart dit maximaal 15 procent van de effectiviteit. Er is namelijk nog een aantal andere factoren van belang dat te maken heeft met de persoonlijkheid van de coach zoals echtheid, authenticiteit, warmte, empathie, respect en het kunnen wekken van vertrouwen. Dit zijn de zogenaamde ‘common factors’. Het lijkt belangrijk te zijn dat je een beetje aardig bent als coach, en (zelfs!) of je er aantrekkelijk genoeg uitziet. Ervaring, opleidingsniveau en lengte van de

coaching lijken minder uit te maken. En soms blijken onervaren begeleiders zelfs beter te zijn dan ervaren collega's. Daar kom ik in een later hoofdstuk nog op terug. Maakt het dan niets uit wat je doet? Dat is natuurlijk ook weer niet zo. Er is namelijk ook het nodige bekend over wat werkzame bestanddelen zijn die alle therapieën met elkaar gemeen hebben. Zoals onbevooroordeeld kunnen luisteren, het aandragen van gedragsalternatieven, het bespreken van succeservaringen en het herinterpreteren van levenservaringen waardoor de zelfwaardering stijgt. Gelukkig verschijnen er ook steeds meer leerzame wetenschappelijke onderzoeken die specifiek gaan over coaching. Maar wat mij zelf vooral aanspreekt: de cliënt aan het stuur te laten door met grote regelmaat te vragen naar het effect van je interventies en de kwaliteit van de relatie zoals die wordt beoordeeld door je klant. En feedback te vragen over wat je zelf kun verbeteren als coach ten behoeve van het veranderingsproces van je cliënt. Want die weet tenslotte het beste wat goed voor hem of haar is.



Werken met individuen



- **Executives coachen**

Met enige regelmaat vragen collega's aan mij wat goed werkt bij het coachen van executives. Daar is niet één antwoord op te geven, want het maakt veel uit door welke bril je kijkt. De meeste opleidingsinstituten hebben hun eigen visie. Zo kijkt Insead door de bril van het psychodynamisch paradigma. Uitgangspunt daarbij is dat het voor leiders van belang is om inzicht te hebben in de eigen biografie en de gedragspatronen die zij gedurende hun leven hebben ontwikkeld, omdat zij die patronen anders onbedoeld op hun collega's uitleven. Het IMD vindt het belangrijk dat leiders geconfronteerd worden met hun eigen gedrag in het hier-en-nu. Zij worden daarom geacht een 360°-feedback uit te zetten in hun organisatie en op een Zwitserse berg een aantal groepsoefeningen te doen. Deze worden op video opgenomen en nabesproken met een aantal collega's en de coach. De bril van Ashridge is vooral geslepen door de bekende psychotherapeut en counselor Carl Rogers, de systeemtheoretici en de sociaal constructivisten. En dan heb je nog de 'authentic leadership'-programma's zoals CALL en ALIA, die een meer spirituele bril opzetten. De aanname is dan dat

leiders moeten weten wat zij in deze wereld willen brengen en dat zelfkennis daarvoor onontbeerlijk is. Ik ga hier natuurlijk wat kort door de bocht, want in de praktijk lijken de programma's meer op elkaar dan je zou verwachten. En dat is maar goed ook. Want het coachen van executives vraagt het opzetten van verschillende brillen én bewustzijn van welke bril je draagt als coach. En soms moet je een bril blijmoedig afzetten. Executives die te rade gaan bij een coach hechten vooral aan reflectieve ruimte, spiegeling en de confrontatie met verschillende perspectieven. Wat vraagt dat van de coach? Dat is het onderwerp van mijn boek *Spiegel aan de top, over de praktijk van executive coaching*. Dit verkennende onderzoek naar coaching aan de top is gebaseerd op uitgebreide en persoonlijke gesprekken met bestuurders van grote organisaties, executive coaches en commissarissen en geeft een inkijkje in hoe reflectieve ruimte aan de top wordt gecreëerd middels coaching. Maatschappelijk zeer relevant in organisaties die steeds meer onder druk komen te staan, en leiders die in onze huidige zondebokkenmaatschappij moeten zien te overleven. Het bieden van deze reflectieve ruimte vraagt het nodige van coaches. Maar op basis van mijn eigen ervaringen en eerste indrukken kan ik alvast zeggen dat de coach moet durven werken met de gevoelens die de executive bij ze oproept. Daarnaast moet hij of zij een goed inzicht hebben in het organisatiesysteem en niet te beroerd zijn om te sparren over organisatievragen. De executive liefst uit kantoor halen. En bewust zijn van diens eigen kracht, zonder zich te laten intimideren. Waar het vooral om gaat, is het voeren van een 'moedig gesprek', of je nu met individuele leiders of met directieteams werkt. Zonder dat je van tevoren bedachte programma's, instrumenten, modellen of methoden tussen jou en je cliënt inzet, die overigens vaak vooral bedoeld zijn om je eigen spanning te hanteren. Bij het coachen van executives gaat het om een ontmoeting tussen mensen die het over de onderwerpen hebben waar het op dat moment over moet gaan. Hoe rustiger je blijft en hoe meer inbedding je biedt, hoe mooier het gesprek. Daar leert over het algemeen niet alleen de executive van, maar ook de coach.



- **De schoonheid van een 'beginners mind' bij coaching**

Ik kan me mijn eerste formele coachingsgesprek nog zo goed herinneren, ook al is het inmiddels precies 21 jaar geleden. Ik had toen wel al ervaring met een-op-eengesprekken in het kader van de managementdevelopmentopdrachten – zo noemden we dat toen nog – die we bij Twynstra Gudde uitvoerden, maar coaching stond als vak toen nog echt in de kinderschoenen. Wat voelde ik me onzeker en wat vond ik het tegelijkertijd leuk en spannend om in een tweegesprek bij te mogen dragen aan iemands persoonlijke ontwikkeling! Ik bereidde me gedegen voor en dacht na over welke oefeningen of vragenlijsten bruikbaar zouden kunnen zijn, iets wat ik in het type gesprekken dat ik nu voer bijna nooit meer doe. Ik mocht een werkkamer lenen in een kantoor van een bevriende adviseur en ik had werkelijk geen idee aan welke reis ik begon. Pas een jaar later startte ik mijn eigen coachingsopleiding, dus met veel lef, weinig bagage en een hoop goede zin stapte ik in een compleet nieuwe professie. En wat was ik verheugd over de positieve feedback die ik kreeg en de voortgang die mijn client boekte rond haar coachingsvraag.

Alsof iedere keer de eerste keer is

Inmiddels is er veel veranderd in het vak en is er enorm veel gedaan op het gebied van onderzoek en professionalisering. We weten daarom steeds meer over wat er wel en niet werkt bij coaching. Maar een van de uitkomsten uit onderzoeken uit de psychotherapie die me nog steeds het meeste fascineert is dat onervaren therapeuten soms effectiever zijn dan ervaren therapeuten. Ik kan me namelijk voorstellen dat dit ook voor onervaren coaches geldt, want in opleidingen en supervisie zie ik zoveel effectieve startende coaches. Hoe is dit nu te verklaren? Door hun enthousiasme, openheid, aandacht en oprechte nieuwsgierigheid misschien? Het op zoek gaan naar een gepersonaliseerde aanpak los van routines, zoals Yalom ook aanraadt? Door de bereidheid om er diep in te duiken en het beste van jezelf te geven zonder het schild dat je wellicht later tussen jouzelf en je cliënt plaatst? Door de liefde voor een vak waarin je alle hoeken en gaten nog moet verkennen? Ik weet het eerlijk gezegd niet zo goed, maar een *beginner's mind* – zoals dit in het boeddhisme en de mindfulness genoemd wordt – lijkt me in coaching in ieder geval een nastrevenswaardige houding. Zodat je fris en zonder oordeel kijkt naar je cliënt alsof het iedere keer de eerste keer is. Best lastig na zoveel jaren ervaring in coaching, maar een uitstekend mantra om metaalmoeheid, routines en betweterigheid te voorkomen.



- **Onderzoekende gesprekken**

Mijn oudste zoon studeert *social work* aan het hbo. Als eerstejaars wordt hij daar al vanaf dag één – op basis van de eerste kennismakingsoefening – uitgedaagd om te reflecteren. Ik mag af en toe meelesen en ben onder de indruk van hoeveel aandacht er op deze opleiding is voor het ontwikkelen van zelfkennis en de wijze waarop hij hierin wordt uitgedaagd. Steeds weer worden er vragen gesteld die hem helpen om situaties onder de loop te nemen en zich te bezinnen over welke gedachten en

gevoelens hij heeft over bepaalde ervaringen. En welke concrete voornemens hij op basis daarvan maakt om bij nieuwe ervaringen ander gedrag te vertonen. Om patronen te ontdekken die hem in de weg kunnen zitten of kunnen helpen in zijn toekomstige rol als hulpverlener. En ik vraag me steeds vaker af waarom dit usance is in deze opleiding, maar volledig lijkt te ontbreken in andere opleidingen. Opleidingen die mensen afleveren die soms op hoge maatschappelijke posities terechtkomen en die belangrijke rollen in onze maatschappij vervullen rond bijvoorbeeld onderwijs, gezondheidszorg en veiligheid. Want ook daar is zelfkennis van belang om te voorkomen dat mensen vastlopen in samenwerking, niet naar hun eigen aandeel kijken maar vooral naar dat van de ander. En dat leiders en medewerkers over de vaardigheid beschikken om hier een open, eerlijk en onderzoekend gesprek over te voeren. Ik heb al heel veel van dit type gesprekken gefaciliteerd in mijn praktijk als begeleider van directieteams. Soms verlopen deze gesprekken moeizaam, stug en onwennig. Maar ook word ik steeds weer geraakt door teams die over deze onwennigheid heen weten te stappen, hun relationele vraagstukken echt willen begrijpen waardoor de samenwerking weer gaat 'stromen'. Ik ben ervan overtuigd dat daarvan niet alleen het team, maar ook de organisatie profiteert. Immers: zijn organisaties niet vooral een verzameling interacties en gesprekken die zowel vast kunnen lopen als tot veel energie kunnen leiden? Ik zie in mijn praktijk veel mooie voorbeelden van – ik citeer Patricia Shaw – *“changing conversations”*. Ook heb ik de stellige indruk dat hier aan de top van organisaties steeds meer ruimte en aandacht voor komt. En dat is een hele mooie ontwikkeling want reflectie klinkt gemakkelijk, maar het is echt lastig. Dus ik pleit daarom voor aandacht voor deze vaardigheid vanaf de start in iedere opleiding en niet alleen in die van hulpverleners. Dat zou de kwaliteit van de relaties en de effectiviteit in organisaties wat mij betreft ten goede komen.

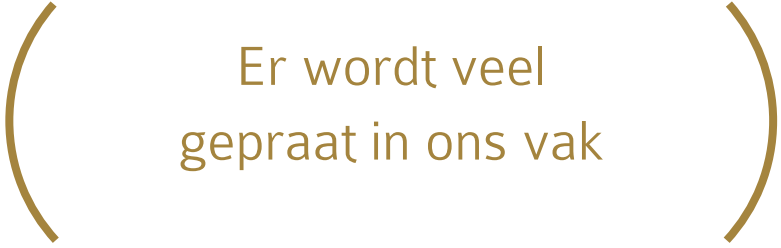
Reflectie klinkt gemakkelijk,
maar is lastig



● Lichaam

In ons boek *Coachen met collega's* definiëren Erik de Haan en ik het vak coaching als “een manier van werkgerelateerd werken waarbij vooral in tweegesprekken wordt gewerkt.” En dat is ook hoe coaching vaak vorm krijgt: er wordt veel gepraat in ons vak. Waarbij de coach vooral verbaal – en dat kan op veel verschillende manieren – de cliënt faciliteert in zijn ontwikkelproces. En praten kan heel behulpzaam zijn in coaching. De cliënt zet dingen voor zichzelf op een rij, komt tot diepere inzichten, neemt zich nieuw gedrag voor en reflecteert op hoe dit gedrag heeft uitgepakt. Ik heb daar zelf veel baat bij gehad in mijn eigen supervisie, intervisie en coaching, en veel van mijn cliënten vinden dat ook prettig, bijvoorbeeld omdat het (schijnbaar) goed past bij hun leerstijl. Maar als ik terugkijk naar mijn eigen ontwikkeling en reflecteer op welke momenten daarin het meest betekenisvol waren dan komen er in eerste instantie geen individuele gesprekken bij me op. De ervaringen die me het meest zijn bijgebleven zijn de momenten waarin er lichaamsgericht werd gewerkt, zoals tijdens een sessie met een goede haptotherapeut. En ook als ik reflecteer met de leiders en leiderschapsteams die ik

heb begeleid in langere programma's op wat ze het meest is bijgebleven, noemen ze vaak momenten waarop we met extra begeleiders lichaamsgericht of via alternatieve werkvormen hebben gewerkt; werkvormen die lang niet altijd academisch onderbouwd zijn. En dat vind ik interessant in verband met de ontwikkeling van ons vak. De meeste opleidingen voor coaches – met uitzondering van de opleidingen rond het werken met opstellingen – zijn misschien nog te veel gericht op praten, en te weinig op non-verbale en 'speelse' interventies. Waardoor coaches zich vaak geremd voelen in het toepassen hiervan, terwijl het hele effectieve momenten kunnen zijn. Michiel de Ronde heeft een aantal jaren geleden een prachtig proefschrift geschreven over *Speelruimte voor ervaring en reflectie*. Hierin reflecteert hij op de waarde van begeleidingskundige spelvormen die andere lagen kunnen aanboren in coaching. Ook gaat hij in op wat dit vraagt van de vaardigheden van de begeleider. En dat laatste vind ik een belangrijk punt. Als je merkt als coach dat praten niet helpt, ga dan niet zomaar experimenteren. Verdiep je goed in wat de interventie van je vraagt, werk samen met een gespecialiseerde collega of verwijs je cliënt naar hem door.



Er wordt veel
gepraat in ons vak



● Online

Bij het verschijnen van dit boek zijn we er misschien al helemaal aan gewend: online coachen. Want wat ik sinds de ‘intelligente lockdown’ voorbij zie komen aan online initiatieven op het gebied van coachen, leren en ontwikkelen is op z’n zachtst gezegd overweldigend te noemen. In één keer lijkt zelfs de meest verstokte internetvermijder overstag te zijn gegaan en worden er op LinkedIn slechts nog positieve ervaringen vermeld met het werken via schermen. Veel dienstverlening wordt gratis aangeboden. Soms uit altruïsme, soms vanwege zakelijke motieven en soms uit een combinatie daarvan. Compleet begrijpelijk natuurlijk: want hoe blijf je betekenisvol als de wereld in één keer zo



Delen helpt om te verdragen

verandert? Hoe houd je je praktijk gaande als zelfstandig ondernemer als alles onzeker is geworden en je agenda opeens leeg is? Of wellicht ben je oprecht positief verrast door de mogelijkheden die deze verandering biedt, nu je over de virtuele drempel bent? En zo worstelen we ons gaandeweg een weg door het woud van internettools en ondervinden de voor- en de nadelen van het ontbreken van fysieke nabijheid. Wat kan er wel, wat kan echt niet? Wat kunnen we leren van de specialisten op het gebied van e-coaching die onderzoek hebben gedaan en tools hebben ontwikkeld die ze ook via het internet beschikbaar stellen? We zetten grote stappen en zullen hier veel van leren, zeggen we dan optimistisch. Maar in de tussentijd snak ik naar persoonlijk contact, ben ik blij als ik met 1,5 meter afstand in een leeg gebouw toch nog een cliënt kan zien en heb ik nog steeds geen antwoord op de vraag waarom alles in hetzelfde tempo door zou moeten gaan. Moeten we versnellen of moeten we vertragen? Kunnen we plannen of kunnen we alleen maar meebewegen? In deze crisis heb ik met mijn eigen intervisiegroepje afgesproken dat we elkaar (inderdaad online) wekelijks even spreken om in te checken, te horen hoe het gaat en elkaar emotioneel te ondersteunen. Wat mij deze week in ieder geval tot het besef bracht dat ik niet veel meer kan doen dan in het hier-en-nu te ervaren hoe ik van betekenis kan zijn voor de mensen om mij heen. Soms door te versnellen, soms door te vertragen. En de online verbinding die ik met mijn intervisiegenoten heb blijkt voor mij in ieder geval een werkzaam tegengif tegen de stress en onzekerheid die ons allemaal in de greep houden. Delen helpt om te verdragen. Ook al is dat online.



- **Return on character**

Soms komen in één weekend allerlei lijnen samen. Het oordeel van een rechter over het bestuur van een zorginstelling, een kritisch stuk in *de Volkskrant* waarin een overzicht gegeven wordt van bestuurlijk falen in de zorg-, onderwijs- en woningbouwsector. En in hetzelfde weekend een gesprek met een goede vriendin over hoe onethisch zij behandeld wordt door haar baas in de financiële instelling waar zij werkt – ondanks de bankierseed die laatstgenoemde heeft afgelegd – en een bijpassend stuk van Kets de Vries in het *FD* over wat te doen als je baas een ZAK is. Waarmee hij

een Zelfverzekerde Aantrekkelijke Klootzak bedoelt, een 'psychopaat light', die je volgens hem met enige regelmaat aan de top van organisaties tegenkomt. Het is wel duidelijk waar de aandacht de laatste tijd naartoe gaat, en ook naartoe moet gaan omdat mensen in de top van organisaties een enorm grote verantwoordelijkheid hebben. Zij kunnen organisaties en de mensen die daarin werken maken en breken en het lijkt erop dat ze zich dat lang niet altijd (genoeg) bewust zijn. Nu staan de beste stuurliedjes over het algemeen aan wal, is het niet fair om te oordelen over situaties waarvan je de finesses niet kent, en kunnen we allemaal in een context terecht komen waar je in patronen wordt gezogen die je niet van tevoren kunt bedenken. Maar mijn aandacht werd hierdoor weer getrokken naar een boek van Fred Kiel. Hierin beschrijft hij zijn onderzoek naar wat het organisaties oplevert als de CEO over het juiste 'karakter' beschikt. En dat is veel, ook in bedrijfseconomisch opzicht. Zijn boek *Return on Character* is gebaseerd op onderzoek onder 100 CEO's en 8000 medewerkers en beschrijft een interessante matrix met vier universele principes die te maken hebben met hun hoofd en hart. Namelijk *integriteit*, *verantwoordelijkheid*, *vergevingsgezindheid* en *compassie*. Integriteit gaat over de waarheid spreken, consistent handelen op basis van normen en waarden, opkomen voor wat het juiste is en beloften nakomen. Verantwoordelijkheid gaat onder meer over fouten durven toegeven en dienstbaar zijn aan anderen. Vergevingsgezindheid gaat over het kunnen loslaten van fouten en het focussen op wat goed is in plaats van fout. En compassie gaat over empathie, zorg voor anderen en hun ontwikkeling. Hoe hoger CEO's hierop scoren, hoe succesvoller hun organisaties. En deze laatste doet dit natuurlijk niet alleen maar samen met zijn eigen team. Wat overigens pas een team is als er gemeenschappelijke doelen zijn en duidelijke afspraken over rollen, besluitvorming en interactie. Geen hogere wiskunde, veel 'common sense' lijkt mij zo. Maar kennelijk toch zo lastig om naar te leven in de spannende situaties waar organisaties en hun topmensen soms in terecht komen. Want doelen en rollen kunnen verschuiven en niets is zo ingewikkeld als een moedige besluitvorming en interactie. En daarom niet alleen de verantwoordelijkheid van de topmensen in kwestie, maar ook van de mensen om hen heen. Die niet altijd durven te zeggen wat ze echt vinden uit angst voor hun eigen positie. De uitkomsten van het onderzoek rond *Return on Character* zijn wat mij betreft relevant voor ons allemaal, of we nu de rol van medewerker, consultant, coach, toezichthouder, partner of vriend hebben. En af en toe weer even reflecteren op hoe je daar zelf mee omgaat is een kwestie van persoonlijke hygiëne.



- **Anderen veranderen**

Al weer een aantal jaren geleden verscheen het boek *Mensen veranderen* dat ik schreef met mijn gewaardeerde VU collega's Léon de Caluwé en Paul Jansen. Een titel die op meerdere manieren gelezen kan worden: mensen kunnen het onderwerp of het lijdend voorwerp zijn. Je kunt de titel lezen als een proces dat mensen zelf sturen: mensen veranderen (zich). Door wat ze meemaken in de privésfeer, op hun werk en in de maatschappij. Of je kunt de titel lezen als iets wat mensen doen bij anderen: het veranderen van anderen. Sommige mensen willen dat graag, anderen veranderen. Zowel in de werk- als in de relatiesfeer worden hier hele projecten van gemaakt. Managers willen medewerkers veranderen, medewerkers willen hun managers veranderen, moeders willen hun kinderen veranderen, kinderen willen hun moeder veranderen en echtgenoten willen elkaar veranderen. Vooral veel vrouwen die ik ken willen graag hun man veranderen. Maar als dit dan eenmaal gelukt is, vinden ze hem niet meer interessant. Sowieso is het overigens de

vraag of het veranderen van anderen wel mogelijk is. Mensen veranderen over het algemeen niet omdat anderen dit willen. Soms wel – of doen ze een beetje alsof – maar dan is de vraag hoe oppervlakkig dat veranderen is. Veranderen vraagt nogal wat. Veel inspanning, veel terugval, veel emotie en veel bereidheid tot reflectie en feedback. Omdat veranderen nu eenmaal lastig is – en er toch wel mensen zijn die een poging willen wagen – zijn er nogal wat professionals die hierbij ondersteuning bieden. Psychologen, coaches, trainers, docenten, organisatieadviseurs, interim-managers. Zij beschikken inmiddels over veel werkvormen die behulpzaam zijn bij het ondersteunen van individuele veranderingsprocessen. Er is een prachtige verzameling interventies beschikbaar op mentaal, fysiek, emotioneel en spiritueel niveau waaruit begeleiders kunnen putten als zij ondersteunen bij individuele veranderingstrajecten. En hoe meer deze begeleiders zelf geloven in hun aanpak, hoe effectiever deze interventies blijken te zijn. Maar dat is niet genoeg. Veranderen doe je niet alleen bij anderen. Om effectief te kunnen zijn als veranderaar heb je ook zelfinzicht nodig. Liefst voordat je besluit om anderen te helpen veranderen. Dit is de reden waarom er in therapieopleidingen vaak leertherapie is opgenomen. Om te voorkomen dat je eigen patronen ‘uitleeft’ op je cliënt. En dit zelfinzicht is niet eens zo gemakkelijk te krijgen. In ons boek noemen we nogal wat psychologische effecten die ons zelfbeeld kunnen beïnvloeden zoals het *Lake Wobegon-effect* (de tendens om jezelf in te schatten als beter dan gemiddeld), de *egocentric bias* (hierdoor zien we ons als middelpunt van de wereld en we onderschatten de inbreng en capaciteiten van anderen), het *spotlight effect* (dit verklaart waarom we (ten onrechte) denken dat anderen net zoveel letten op ons gedrag (en uiterlijk) als wijzelf en het *false consensus effect* (we denken dat anderen meer op ons lijken dan ze in werkelijkheid doen). En dan heb ik het nog niet over de *fundamentele attributiefout*, namelijk de algemene neiging van mensen om de invloed van een persoon op een gebeurtenis te overschatten, en die van de omstandigheden te onderschatten. Of de *self serving bias*: positieve gebeurtenissen schrijven we toe aan ons eigen kunnen, terwijl we het aan de situatie wijten als we falen. Hierdoor behouden we een positief zelfbeeld. Kortom: er zijn nogal wat psychologische effecten waarvan wij ons als begeleiders van verandering misschien niet dagelijks bewust zijn. En dit bewustzijn kan enorm helpen bij het reflecteren op onze eigen effectiviteit. En daarmee op de effectiviteit van de organisaties waar wij onze diensten verlenen.



- **De kloof tussen wetenschap en praktijk**

Eens in de paar jaar breng ik een bezoek aan de Academy of Management in de VS. De laatste keer dat ik er was waren er opvallend veel sessies over top-managementteams, *boardroom dynamics* en *corporate governance*. Kennelijk is er niet alleen in de praktijk, maar ook in de wetenschap steeds meer belangstelling voor wat er in de bestuurskamers gebeurt. En dat juich ik uiteraard van harte toe: er wordt nogal wat gevraagd van bestuurs- en directieteam en hoe meer kennis er is die behulpzaam kan zijn aan de top van organisaties, hoe beter het is. Denk aan kennis over bestuursstructuren, optimale teamsamenstelling, groepsdynamische processen en interventies die je kunt inzetten als het spannend wordt. Samenwerkingsvraagstukken kunnen een organisatie stuurloos maken en daar zit natuurlijk niemand op te wachten. Ik was in het kader van ons VU-programma 'Executive Teamcoaching' heel benieuwd naar alle nieuwe inzichten die ik hierover zou opdoen, dus vol enthousiasme rende ik van het ene naar het andere zaaltje. Maar gaandeweg de conferentie voelde ik me als 'pracademica' steeds ongemakkelijker worden. Want wat kunnen we nu eigenlijk met deze wetenschappelijke kennis? Er kwam helaas vooral veel kwantitatief onderzoek

Wetenschap is een deel van de oplossing

op de vierkante millimeter langs. En dit onderzoek werd door mensen gepresenteerd die hun tijd voornamelijk aan de universiteit doorbrengen. Waardoor je in ons vak wat mij betreft de plank volledig mis kunt slaan. Er werden dan ook heel wat – voor adviseurs – open deuren ingetrapt over het belang van communicatie, diversiteit en persoonlijke factoren om een "team from hell experience" te voorkomen. Op zichzelf mooie pogingen om wat te krijgen op de (welke?) realiteit, maar al deze statistische verbanden tussen enkele variabelen zeggen natuurlijk niets over wat je in een specifieke situatie te doen staat. Wetenschap is maar een deel van de oplossing. Want naast kale feiten zijn er ook economische, politieke, culturele en ethische afwegingen om tot een goed besluit te komen in een specifieke situatie.

De kloof tussen wetenschap en praktijk in ons vak werd daar voor mij weer even heel voelbaar. En er zijn maar weinig professionals die aantrekkelijke bruggen bouwen tussen beide werelden. Wetenschappers trekken zich wat mij betreft teveel terug op de universiteit en maken zich druk om aantallen publicaties in saaie tijdschriften. En adviseurs trekken hun eigen plan op het gebied van kennisontwikkeling. Dat vind ik jammer. Ik zie het als mijn rol in ons vak om wetenschap en praktijk zo goed mogelijk met elkaar te verbinden en het postgraduate onderwijs is volgens mij de beste plek om dit te doen. In onze programma's gaat het dus niet alleen om het overdragen van wetenschappelijke kennis, maar evenzeer om leren van de ervaringen van senior professionals en het inbrengen van inzichten uit andere domeinen, om zodoende samen kennis te ontwikkelen die relevant is voor de praktijk. Om rijke beschrijvingen te delen en onderzoekend te reflecteren op ervaringen. Om samen te verdiepen, zodat we steeds beter zicht krijgen op hoe het werkt aan de top van organisaties. Zodat uiteindelijk de hele organisatie en de samenleving daarvan profiteert. Want is onderzoek in ons vak daar niet voor bedoeld?



Werken met teams



- **De dynamiek van het helpen**

Men helpt heel wat af in Nederland. Er zijn helpende professionals, zoals docenten, coaches, leraren, dokters, psychologen en pedagogen. En informele helpers zoals familieleden, vriendinnen en burens. Ook organisatieadviseurs en interim-managers helpen wat af. Maar zijn wij ook altijd even behulpzaam? De problemen die zich een aantal jaren geleden hebben voorgedaan bij organisaties zoals ABN-AMRO, ING, Fortis – om er maar eens een paar te noemen – hebben we in ieder geval niet kunnen voorkomen. Deze constatering roept hier en daar toch wat ongemakkelijke reacties op, want dat geven we niet zo graag toe. Adviseurs en interim-managers willen graag effect hebben. Want waarom zou je anders zoveel moeite doen? Formeel leggen we de verantwoordelijkheid voor het resultaat van onze inspanningen bij onze opdrachtgevers, maar dat is natuurlijk flauwekul. Want natuurlijk hebben ook wij last van controledwang. Immers *“to help is the sunny side of control”*. Een citaat dat mij verpletterend trof toen een collega me dit jaren geleden teruggaf, nadat ik een tranentrekkend verhaal over mijn eigen behoefte om anderen te helpen had verteld. En bestaat zelfs een fenomeen dat in de psychologie bekend staat als ‘het hulpverlenerssyndroom’. Kort door de bocht betekent dit dat je aan het helpen slaat om een oud verlangen naar liefde en erkenning te vervullen. Kortom, er zitten nogal wat haken en ogen aan het fenomeen ‘helpen’. Er kan heel veel goed gaan in een helpende relatie, maar er kan ook héél veel fout gaan. Edgar Schein beschrijft dit helder en compact in zijn prachtige boek *Helping, how to offer, give and receive help*. Een absolute aanrader voor iedereen die graag hulp geeft en hulp ontvangt. Het boek gaat

over de dynamiek van de helpende relatie. En de onbalans die ontstaat in de relatie zodra iemand hulp vraagt. Of zoals Schein dat stelt: vanaf dat moment is de hulpvrager *“one-down”* en daarom kwetsbaar, en de helper *“one-up”* en daarom machtig. Veel van wat misgaat in ‘helpen’ heeft te maken met het feit dat deze disbalans niet wordt erkend, laat staan dat de angst en spanning, die dit statusverschil met zich meebrengt, worden gehanteerd. En dit leidt vervolgens tot disfunctioneel en defensief gedrag. Bij de *hulpvrager* uit zich dat bijvoorbeeld in het verbergen van het echte probleem uit voorzichtigheid. Of het probleem bij de helper neerleggen zonder zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de oplossing. Hij kan op zoek gaan naar bevestiging in plaats van hulp. Ook kan het zijn dat hij defensief reageert op alles wat de hulpgever aandraagt, zodat deze niet adequaat overkomt. Mogelijke valkuilen voor de *hulpgever* zijn dat hij of zij te snel advies geeft zonder te onderzoeken welk probleem de hulpvrager verbergt. Hij kan teveel druk gaan uitoefenen als de hulpvrager defensief wordt. Ook kan hij te snel tot de conclusie komen dat hij de juiste hulp kan bieden. Of bevestiging geven in plaats van echte hulp. Of te snel afzien van hulp omdat hij bang is om echt te luisteren naar wat er gezegd wordt. Herkenbare valkuilen, die je de hele dag door kunt waarnemen, bij jezelf en bij anderen. Schein zou geen echte Amerikaan zijn als hij in zijn boek niet met een oplossing zou komen om al deze valkuilen te voorkomen. Namelijk een manier van communiceren die het evenwicht in de relatie terugbrengt. De sleutel hiervoor ligt bij een ‘humble inquiry’: een proces van zorgvuldig observeren en luisteren door de helper naar wat de hulpvrager werkelijk vraagt. Door dit te doen verhoog je de status van de cliënt omdat je hem of haar serieus neemt, je bouwt aan de relatie doordat je emotioneel verbinding aangaat én je krijgt de informatie die je nodig hebt om te weten wat een goede volgende stap is.

Zijn wij altijd
echt behulpzaam?



- **Invloed binnen het directieteam**

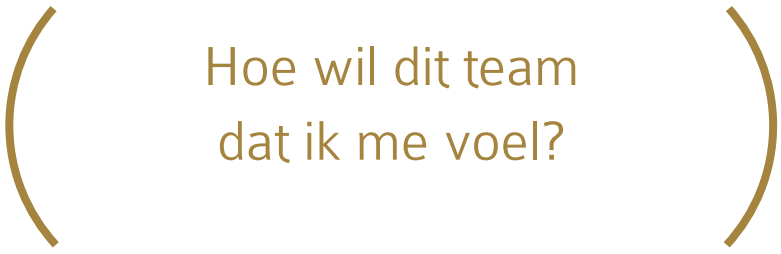
Invloed is een belangrijk thema, zeker voor ontwikkelaars (adviseurs, coaches, interim-managers, opleiders) die werken aan de top van organisaties. Want daar gaat het vaak over wie de meeste invloed heeft: binnen de organisatie maar ook binnen het directieteam. Directieteams zijn bijzondere teams. Voor een deel speelt daar dynamiek als in ieder ander team, maar deels wordt deze beïnvloed

door een aantal bijzondere kenmerken. Veel directieteams werken vaak onder hoge druk, waardoor er weinig tijd is voor reflectie. Ze worden bevolkt door zeer ambitieuze persoonlijkheden met soms stevige schaduwpatronen. Met name in grote ondernemingen zie je vaak veel diversiteit (op het gebied van culturen, waarden en achtergronden) waardoor het soms lastig is elkaar te begrijpen. De teamleden kunnen vaak zeer snel denken en oordelen, waardoor ze soms geneigd zijn veel te zenden in plaats van te luisteren. De focus ligt vaker op de inhoud dan op het proces. Competitie en samenwerking zijn beide aan de orde, door de gelijktijdige focus op het geheel en op het eigen onderdeel. Een verbindende ambitie is dus essentieel, maar niet altijd gedeeld of duidelijk. En een teamleider die het goede voorbeeld geeft is van essentieel belang om het team bij elkaar te houden. Dit is niet altijd gemakkelijk en soms worden er onproductieve patronen zichtbaar. De Haan en Kasozi beschrijven er drie in hun boek *De schaduwkant van leiderschap*. Het eerste patroon is ingegeven door *agressie*: openlijke conflicten en onderlinge rivaliteit. Als dit aan de orde is, wordt het zichtbaar door pittige concurrentie en woordenwisselingen met veel (passieve) agressieve energie, elkaar tot zondebok maken en dwarszitten. Het tweede mogelijke patroon is ingegeven door *angst*: het opkroppen van conflicten en onderlinge concurrentie. Als dit aan de orde is wordt het zichtbaar door ontwijkende en indirecte communicatie of vrees om complimenten of kwetsbaarheid te tonen. Het derde mogelijke patroon wordt ingegeven door *vermoeidheid*: het ontwijken van conflicten en concurrentie. Als dit aan de orde is wordt het zichtbaar door blind vertrouwen en idealisering van elkaar, of waanideeën over nieuwe producten of diensten die de organisatie zullen redden. Als één van deze patronen aan de orde is heeft dit uiteraard een negatieve invloed op de organisatie in kwestie. En hebben organisatieontwikkelaars (adviseurs, teamcoaches, interim-managers) een rol in het duiden hiervan. Wat vraagt dit dan van een begeleider? In ieder geval het faciliteren van – zoals Kets de Vries zegt – een moedig gesprek. Moedige gesprekken zijn in zijn optiek “alles behalve plezierige uitwisselingen die nodig zijn om mensen in een organisatie in beweging te krijgen en hun ongepaste gedrag te laten varen”. Moedige gesprekken doen zich voor als mensen bereid zijn en geen angst hebben *oprecht* te zeggen wat ze denken en voelen, tegen degenen tegen wie ze het horen te zeggen, en om dat op een *positieve, constructieve* manier te doen, zodat anderen hun boodschap *zonder oordeel* kunnen horen en op eenzelfde manier kunnen reageren. Moedige gesprekken zijn constructief en nooit kwetsend. Dus een invloedrijke begeleider weet wat hem of haar te doen staat.



- **Waarderend teamcoachen**

In mijn praktijk als executive coach begeleid ik ook leiderschapsteams in organisaties. En deze teams roepen vaak heel verschillende gevoelens bij me op. Bij sommige teams voel ik me gespannen, bij andere vervuild en bij weer andere juist provocerend of confronterend. Inmiddels heb ik geleerd deze gevoelens serieus te nemen, want ze zeggen natuurlijk iets over mij, maar vooral ook iets over wat er speelt of ontbreekt in de desbetreffende groep. Dit is terug te lezen in de psychoanalytische theorie en met name in de theorie die iets zegt over de psychoanalyse van groepen en organisaties. Een zeer interessant domein, wat mij betreft – naast alle andere theorieën en benaderingen – want meervoudig teamcoachen en een breed interventierepertoire zijn wat mij betreft wenselijk. Vanuit de psychoanalytische benadering heb ik mezelf getraind in het stellen van de wat mij betreft meest inzichtgevende vraag in groepen, namelijk: hoe wil dit team dat ik me voel? Dat klinkt wat vreemd, maar dat helpt me zeer bij mijn *'reflection-in-action'* en het kiezen van een aanpak in het desbetreffende team. Vorige week was ik bij een startend team waar ik te maken kreeg met een



Hoe wil dit team dat ik me voel?

aantal zware jongens. Een aantal kende elkaar al jaren, een aantal was nieuw. De stevigheid en de confrontatie droop ervan af en dat was te voelen; letterlijk aan mijn hartslag die behoorlijk hoog was aan de start. Maar ondanks de stoere taal voelde ik ook de gevoeligheid en de emotie in de onderstroom, en daarmee groeide bij mij de compassie en de waardering voor deze pittige groep. En voordat ik het wist was ik waarderend aan het coachen, zonder dat ik dat van tevoren bedacht had. Al improviserend benoemde ik met hen de sterktes van dit team, de kansen die dit kan geven en zocht ik met hen naar hoe ze de risico's zouden kunnen omzeilen. Weinig *'challenge'* maar veel *'support'*. Weinig tips, juist veel complimenten. En langzaam maar zeker veranderde het klimaat in het team. Van afwachtend en kritisch aan de start naar betrokken en in verbinding met elkaar. Wat voor mijzelf weer helemaal duidelijk maakte dat je kunt ontwerpen wat je wil: echte teamcoaching gebeurt improviserend, in het moment, werkend met het materiaal dat zich vanaf het prille begin ter plekke aandient. Deze stoere jongens vroegen bij de contractering om een confronterende coach. Een stijl die het patroon waarschijnlijk zou versterken. Maar oprechte aandacht en een scheutje liefde maken vaak het verschil.



● Familie

Als executive coach werk ik vaak met leiderschapsteams in de top van de publieke en private sector, met raden van bestuur, raden van toezicht of directieteam. En daar hoor ik vaak hele mooie en ontroerende persoonlijke verhalen. Soms schuif ik aan bij startende teams, soms bij teams waar de spanning (flink) is gestegen en soms bij teams die (schijnbaar) goed functioneren maar die behoefte hebben aan reflectie. In al deze fasen is het behulpzaam als teamleden elkaar beter leren kennen zodat ze elkaars gedragingen beter gaan begrijpen. Daarvoor zijn verschillende werkvormen in omloop met verschillende maten van diepgang, omdat de fase waarin een team verkeert nogal wat uitmaakt voor wat men bereid is om met elkaar te delen. Een van de meest effectieve vormen die ik ken houdt in dat teamleden aan elkaar vertellen *welke waarden ze hebben meegekregen uit hun gezin van herkomst en welke betekenisvolle gebeurtenis nog steeds van invloed is op hoe ze in hun werk en leven staan*. Deze twee vragen werken vaak heel effectief omdat ze de teamleden veel ruimte geven om te kunnen kiezen – en begrenzen – wat ze wel en niet willen delen. In mijn ervaring is de kans op ongewenst

psychologiseren met deze vragen heel klein, zeker als je als begeleider de grenzen goed bewaakt en zorgt voor voldoende containment. En als er dan genoeg ruimte en oprechte aandacht is, dan ontstaan er soms hele inzichtgevende processen. Immers, je gezin van herkomst is het eerste 'team' waarin je functioneert en de patronen die je daar ontwikkelt laat je later soms ook zien in de teams waarin je werkt. Zeker als de druk toeneemt vervallen mensen soms in oude gewoontes die lang niet altijd bevorderlijk zijn voor de samenwerking. Sommige teamleden worden dan heel dominant, anderen trekken zich juist helemaal terug in zichzelf en weer anderen lachen alles weg of worden extreem perfectionistisch. Dat kan soms als irritant en destructief worden ervaren en tot spanningen leiden. En dan helpt het soms enorm als je snapt waar het gedrag van je collega's vandaan komt. Dat je van elkaar weet uit welk nest je komt en welke patronen je daar ontwikkeld hebt. Als je als begeleider dit proces respectvol begeleidt kunnen de empathie en de compassie in een team flink toenemen. Want iedereen heeft familie en snapt hoe groot de invloed kan zijn op je werk en je leven.

Wat neem je mee
uit je gezin van herkomst?



- **Geloof**

‘Geloof’ is een prachtig en gevoelig thema dat gaat over waarden, spiritualiteit, betekenisgeving en overtuigingen. Een thema waarover ik zelf vooral vragen heb en geen antwoorden. Dat heeft ongetwijfeld met mijn eigen geschiedenis te maken waarin ik met veel verschillende opvattingen over geloof in aanraking kwam. Ik ben opgegroeid in een katholiek gezin dat in de vroege jaren 70 de omslag maakte van kerkelijk naar zeer kritisch, waardoor ik sinds mijn zesde niet meer in de kerk ben geweest. Ik bezocht een oecumenische middelbare school in de Bijlmermeer in Amsterdam waar in de vroege jaren 80 leeftijdgenoten met een totaal andere geloofsachtergrond binnenkwamen. Ik studeerde politicologie aan de UvA waar de linkse ideologieën de nieuwe religie waren. En ik werd hoogleraar aan de Vrije Universiteit, een instelling die gesticht is door de gereformeerde Abraham

Kuyper, maar die zich in de loop der jaren ontwikkeld heeft naar een instelling waar ruimte is voor alle religies en achtergronden. Ik leef in een land waar we geleerd hebben om vanuit verschillende overtuigingen samen te leven zoals Lijphart ooit prachtig verwoordde in zijn standaardwerk *Verzuiling, pacificatie en kentering in de Nederlandse politiek*, maar waar dit nog steeds een actueel en soms zeer gevoelig thema is. Want niets is zo verbindend en potentieel versplinterend als geloof, ook al zijn de onderliggende waarden van verschillende stromingen vaak zeer vergelijkbaar.

Het meest persoonlijke
is het meest universele

Ook in coaching kom ik soms cliënten tegen met een sterke geloofsovertuiging. Mijn eerste ervaring op dit terrein is alweer jaren geleden met een directieteam waarin de leden vanuit verschillende stromingen binnen de gereformeerde kerk afkomstig waren. Ik vond dat toen een spannende opdracht omdat ik nauwelijks een beeld had van de gevoeligheid van de verschillen in hun achtergrond, maar de verbinding en relatie met hen ontstond op een heel andere dimensie, namelijk die van oprechte aandacht, nieuwsgierigheid, empathie en heel precies luisteren, ook 'tussen de regels door'. Dit was voor mij een openbaring die me erg geholpen heeft in andere opdrachten waarin ik werkte met mensen met een totaal andere achtergrond, ook internationaal. De 'klik' tussen coach en cliënt die zo nodig is in coaching gaat soms sneller als mensen op elkaar lijken, blijkt uit onderzoek. Maar mijn ervaring is dat oprechte belangstelling deze klik ook mogelijk maakt als je van elkaar verschilt, ook op het gebied van geloof. Of zoals de humanistische psychotherapeut Carl Rogers ooit zei: "Het meest persoonlijke is het meest universele." Wat ik graag vertaal als: "Diep van binnen lijken we allemaal op elkaar." Je moet het alleen wel willen zien.



● **Zuigende organisatiepatronen**

Uit het leven gegrepen: samen met collega's doe ik een opdracht in een maatschappelijk zeer relevante organisatie. Een organisatie in de publieke sector met hoog opgeleide professionals die voor grote veranderopgaven staan. Kortom, een organisatie waaraan je graag je bijdrage levert als adviseur. Wij tenminste wel. We beginnen dan ook enthousiast op verschillende niveaus, met interventies op zowel individueel als op team- en organisatieniveau. Eén van de onderdelen is een programma waarbinnen alle bestuurders gezamenlijk een traject volgen om hun effectiviteit te versterken. Niets mis mee, zou je zeggen als collega-adviseur. Maar dat is niet helemaal het geval, helaas. Want ondanks onze ervaring gebeurt er van alles met ons in dit systeem. We zijn directiever dan normaal en minder zeker over het effect van ons handelen dan anders. We raken vermoeid door de sessies die we leiden en voelen de neiging naar bevestiging te zoeken. We hebben het gevoel dat we terug in de tijd worden geworpen en weer zo groen als gras het organisatiespeelveld betreden. Kortom: het is hoog tijd voor reflectie. En terwijl we onze ervaringen delen komen we erachter dat we zelf onderdeel van het systeem zijn geworden. We zijn in de 'zuigende patronen' van de organisatie getrokken. En wat gaat dat soms snel en ongemerkt in een systeem dat 'vastzit'. Dan maakt het niet

meer uit hoeveel ervaring je hebt, voordat je het weet zit je diep in het moeras. En betrap je jezelf, terwijl je de volgende onhandige manoeuvre doet naar aanleiding van de zoveelste dubbele boodschap die je van je cliëntsysteem krijgt. Bijvoorbeeld: we willen profiteren van je kennis maar het moet vooral over de praktijk gaan. Of: jij moet ons een spiegel voorhouden, maar dat doen we liever niet zelf. Of: het moet concreet worden maar we gaan liever alle kanten uit. Of: we willen feedback maar toch ook liever niet. Ik hoor mijn collega's al denken: dat klinkt als een taaie organisatie en dat vraagt om reflectie en duiding met je cliënt.



Voordat je het weet
zit je diep in het moeras

En inderdaad: als je van een afstand kijkt, weet je precies wat er nodig is. Maar dat is dus precies wat er gebeurt bij zuigende patronen: je houdt al snel geen afstand meer. Mij helpt dan een lekker praktisch model als een causaal diagram waarin je visueel maakt welke patronen er spelen en hoe deze elkaar in stand houden. Of het buitengewoon praktische boekje van Arend Ardon naar aanleiding van zijn proefschrift, waarin hij duidelijk maakt dat het in dit soort gevallen alleen maar zin heeft om naar je eigen gedrag te kijken en dat je zelf de cirkel kan doorbreken door ander gedrag te laten zien. Dat wat je normaal gesproken je cliënt adviseert, ja. En in ons geval betekent dat: verantwoordelijkheid terugleggen bij het systeem, niet meer sturen, confronteren en loslaten. En alleen al dit naar elkaar uitspreken brengt onze energie weer terug!



- **Reflecteren met collega's**

Veel coaches die ik ken zijn solisten. Vaak heel aardige solisten – die graag met mensen werken uiteraard – maar buitengewoon gehecht aan hun autonomie, zelfstandigheid, onafhankelijkheid en professionele vrijheid. Eenmaal bevrijd van het juk van een organisatie – want daar komen ze vaak uit voort – zijn ze zo opgelucht door Het Nieuwe Werken in de Eigen Praktijk dat ze voorgoed ongeschikt zijn geworden voor het werken binnen bureaucratische structuren en systemen. Hierdoor gaan ze verder 'collega-loos' door het leven. Tijdens de economische piek volledig aan het werk, maar in een economische dal vaak op zoek naar cliënten. Dat valt niet mee, gegeven het grote aantal coaches dat zich op een vrij onoverzichtelijke markt beweegt. Toch ken ik veel coaches die het altijd druk hebben. En deze coaches hebben gemeen dat ze werken aan hun eigen ontwikkeling, zelf in beweging zijn. Dat kan op vele wijzen. Door een boek of een artikel te schrijven, (promotie)onderzoek te doen, zelf een coach in te schakelen, te lezen, een logboek bij te houden, intervisie of supervisie te nemen, een programma te volgen, kortom, door alles te doen wat je cliënten aanraadt om 'fris en fruitig' in het

vak te blijven. Het effectiefst is volgens mij het reflecteren met collega's – die je niet meer voor het oprapen hebt, als je werkt vanuit je eigen praktijk. Om te voorkomen dat je als zzp'er een 'zelfstandige zonder professionaliteit' wordt, is het investeren in en onderhouden van een collegiaal netwerk wat mij betreft een verplicht nummer voor coaches. Mensen om je heen met een vergelijkbare ervaring die voor je klaarstaan als je een acuut vraagstuk hebt. Omdat je er ook voor hen bent als dat nodig is. Het coachen van individuen en zeker van (directie) teams is gelaagd, spannend en psychodynamisch complex werk dat veel vraagt van je vermogen om rustig te blijven, te reflecteren en creatief te interveniëren.

Zzp-er of zelfstandige zonder professionaliteit?

Collega's kunnen je helpen als cliënten hun spanning en agressie op jou projecteren, want zelfs de meest ervaren coaches kunnen onzeker worden als deze cliënten hun eigen patronen weten te raken. Erik van der Loo schreef hier een mooi hoofdstuk over in het boek *Tricky Coaching, difficult cases in leadership coaching*. De mensen met wie hij werkte, waren in zijn beleving “close to a kill”, wat uiteraard nogal intimiderend is en veel vraagt van je vermogen om te verdragen. Sommige cliënten, vooral aan de top, zijn overigens buitengewoon goed in intimiderend gedrag, omdat dit deel uitmaakt van hun eigen overlevingsstrategie. Ik heb daar zelf de afgelopen tijd weer van alles in meegemaakt. En dan zijn er drie ervaren mensen om mij heen die ik dag en nacht kan bellen. Tegen wie ik compleet open ben over mijn eigen gevoelens en twijfels. Waardoor ik uit patronen kan stappen, er naar kan kijken en vanuit de positie van observant kan interveniëren. Waardoor ik kan ontwikkelen als coach en staande kan blijven in een mooi en spannend vak. Daar kan geen opleiding tegenop!



● Afscheid nemen is een kunst

Het lijkt erop dat we weer in een lastige economische periode terechtkomen. Een tijd waarin veel coaches het minder druk hebben en zichzelf via LinkedIn onder de aandacht proberen te brengen. Een periode waarin bestaande klanten minder te besteden zullen hebben en bezuinigen op externen nogal voor de hand ligt. Een tijd waarin de verleiding groot is bestaande opdrachten nog een beetje – tot behoorlijk – op te rekken. Een tijd waarin we soms gedwongen afscheid moeten nemen van klanten, terwijl we dat liever vermijden. Want veel coaches werken als zzp'er en zoals bekend vangen die meestal het grootste deel van de crisis op. Het thema afscheid komt uitgebreid aan bod in de psychoanalytische literatuur. Interessant dus om te kijken wat we daarvan kunnen leren. In de psychoanalytische literatuur lezen we dat opgroeien voortdurend gepaard gaat met afscheid nemen (van borstvoeding, van de basisschool, van het ouderlijk huis, van ouders). En dit proces gaat nooit alleen maar voorspoedig. Bij elk afscheid spelen ambivalente gevoelens en soms kan het nemen van afscheid zeer traumatisch zijn. Afscheid nemen is een betekenisvol proces. Als adviseur, interim-manager of coach moet je hier professioneel mee omgaan. Afscheid nemen kan lastig kan zijn voor jou of voor je klant en daar moet je geen nieuwe negatieve ervaring aan toevoegen. Of zoals Harry

Stroeken schrijft in zijn prachtige boek *Kleine psychologie van het gesprek*: “Het moet geen domme herhaling worden van oude pijn, maar het nemen van afscheid moet hanteerbaar worden doordat men zélf weggaat.” Vanuit het perspectief van de klant is het dus ideaal als deze zelf in eigen tempo afscheid kan nemen van een adviseur, interim-manager of coach. En er zijn nogal wat reacties die je dan kunt meemaken. Een klant kan simpelweg dankbaar zijn. De klant kan ‘vluchten in gezondheid’: er zijn opeens geen problemen meer. De relatie wordt voortijdig beëindigd omdat de klant onbewust behoefte heeft het afscheid te vermijden. En soms krijg je te maken met intense rouw en woede, die kan samenhangen met eerdere moeilijke eindes in de levensgeschiedenis van de klant.



Bij afscheid horen ambivalente gevoelens

Kortom: als je weet wat er allemaal bij afscheid nemen komt kijken is het dus belangrijk om dit proces zorgvuldig te faciliteren. De kunst is niet van de wijs te raken, toch te blijven of onhandig te vertrekken. Nee, de kunst is juist te herkennen wat er gebeurt bij je klant en die daar keurig doorheen te helpen. En vooral is het van belang te reflecteren op wat afscheid nemen voor jou betekent. Wat verlies jij ermee – zeker in deze tijden – en wat weerhoudt jou een klant al dan niet los te laten? In wiens belang is het dat je blijft?



Werken met jezelf



● Mensbeeld

Wat is je mensbeeld? Welke vaak onbewuste, impliciete beelden, aannames en gedachten liggen ten grondslag aan je handelen? Hoe interpreteer je het gedrag van anderen? Een prachtige vraag aan coaches en therapeuten die kan helpen om je nog meer bewust te maken van hoe je dit vak uitoefent. En waarvan het antwoord te maken heeft met je opvoeding, je opleiding en de ervaringen die je tijdens je leven opdoet. Methoden uit de psychologie en uit de coaching zeggen vaak veel over de persoonlijkheid en het mensbeeld van de grondleggers ervan. Grofweg kunnen we vijf 'mensbeelden' of benaderingen onderscheiden, namelijk de biologische benadering, de behavioristische benadering, de cognitieve benadering, de psychodynamische benadering en de humanistische benadering. De biologische benadering in de psychologie stelt het lichaam centraal. De rol van de omgeving wordt wel erkend, maar de betekenis van de omgeving en de invloed daarvan op ons gedrag wordt van minder groot belang geacht. Uitgangspunt in de biologische benadering is de nadruk op de rol van erfelijkheid en de fysiologische structuur: deze benadering stelt dus dat de persoonlijkheid erfelijk bepaald is. De behavioristische benadering benadrukt de rol van stimuli of prikkels in de omgeving als factoren die ons gedrag bepalen. De theorie gaat ervan uit dat de persoonlijkheid niet bestaat en dat al het gedrag

bepaald wordt door ervaring. Dit gedrag kun je trainen. De cognitieve benadering houdt zich bezig met ons denken en de mentale processen die daarmee verband houden. Deze theorie gaat ervan uit dat we onze ervaringen actief interpreteren en dat we mentale schema's vormen van mensen en situaties. Erfelijkheid wordt een beperkte rol toebedeeld. In de psychodynamische benadering wordt al ons gedrag verklaard door aangeboren driften en omgevingsinvloeden, en vooral door ervaringen die we in onze kinderjaren opdoen. En de humanistische benadering, ten slotte, gaat ervan uit dat erfelijkheid en omgeving beide een rol spelen. Uitgangspunt in deze benadering is de behoefte aan zelfactualisatie: onze biologische drijfveer om onze mogelijkheden optimaal te benutten en onszelf te ontwikkelen. Dit proces wordt beïnvloed door cognitieve factoren en beleevingsfactoren. En gedrag kan alleen worden begrepen in termen van de betekenis die een individu aan dit gedrag geeft. Een stroming waar ik me persoonlijk overigens goed bij thuis voel. Veel methoden en werkvormen in coaching zijn te plaatsen in een van deze stromingen, en tussen de stromingen was er lange tijd sprake van stevige competitie en wederzijdse oordelen. Nu het denken 'integratiever' wordt is er meer wederzijdse acceptatie van werkvormen en wordt er soms pragmatisch 'geshopt' uit verschillende benaderingen. Dat heeft voordelen maar ook risico's, immers: de effectiviteit van coaching en therapie wordt ook bepaald door het geloof van de begeleider in de eigen aanpak. En dit heeft mijns inziens te maken met bewustzijn van je eigen mensbeeld. Ik pleit daarom voor een stevige zelfreflectie op eigen aannames rond individuele verandering. En het afstemmen van je coachingsstijl op waar je werkelijk in gelooft als begeleider. Als dit integratief is: prima. Maar al te eclectisch of 'zomaar wat proberen' om te onderzoeken wat er werkt bij een bepaalde cliënt is mijns inziens weinig professioneel.

Wat zijn je aannames
rond individuele verandering?



● **Rebels**

Het woord 'rebels' is niet wat er als eerste in mij opkomt als ik denk aan de gemiddelde coach. Integendeel. Veel coaches kleuren keurig binnen de lijntjes. Stellen liefdevolle vragen, vatten netjes samen, houden hun oordeel voor zich en proberen hun gezicht in een neutrale stand te plooiën. Ze steken de kaarsjes aan in hun ruimte om het bij voorbaat gezellig te houden en schenken er groene thee en cappuccino's. Ze wrijven hun leesbril nog eens op voordat ze het verslag lezen wat ze in hun keurige handschrift vlak na de vorige bijeenkomst hebben opgesteld. En wat ze hebben opgeborgen in een glanzende dossiermap in hun opgeruimde bureaulade, op alfabetische volgorde. Omdat ze

Pleidooi voor openheid en transparantie

dat in hun serieuze opleiding hebben geleerd en het door de gedragsregels van hun streng doch rechtvaardige beroepsorganisatie geëist wordt. Gaap! Wat saai!, denk je dan. Maar als je dan als opleider of supervisor hun 'verbatim's' leest dan blijkt er opeens in iedere coach een ware rebel te huizen. Daarin beschrijven deze coaches wat ze werkelijk denken en voelen bij hun irritante cliënten. Die zelfingenomen, dominante, hysterische of saaie mensen. Met hun voorspelbare coachingsvragen. Onthullend, hilarisch en vlijmscherp. Over zichzelf en over hun cliënt. Sommige collega's zijn geboren provocatieve coaches. Zonder dat zij of hun cliënten er weet van hebben helaas, want ze houden deze observaties voor zich. En schamen zich er stilletjes voor. Jammer! Want wat kunnen cliënten veel leren over wat je werkelijk denkt en voelt. Eerlijke belangeloze feedback, waar krijg je dat nog? Lang niet altijd in je team of organisatie. Hopelijk wel bij je eigen coach. Dus hierbij een pleidooi voor openheid en transparantie. Bevrijd de rebel in jezelf. Neem je ingevingen serieus, onderzoek wat over jou gaat en wat over je cliënt. En zeg gewoon wat je vindt. Geef een authentieke eerlijke respons. Als de kwaliteit van de relatie goed is dan kun je meer zeggen dan je denkt. Daar knapt de coaching flink van op, en je cliënt waarschijnlijk ook.



● Vertrouwen

Vertrouwen is het belangrijkste ingrediënt voor effectieve coaching. En als dat beschaamd wordt vergeet je het nooit meer. Dat is in ieder geval mijn eigen ervaring. Ik kan me nog goed een situatie voor de geest halen waarin ik als ambitieuze, doch piepjonge professional behoorlijk werd uitgedaagd op mijn vertrouwen in mijn coachende manager. Deze leidinggevende 'gebruikte' mijn openheid in een eerder gesprek tussen collega's 'tegen me' in mijn jaarlijkse beoordelingsgesprek. Dat is tenminste hoe ik het toen voelde. De situatie die ik had ingebracht en mijn twijfels daarover waren in haar optiek nogal 'junior' en dat had ze niet van me verwacht. Ik schrok daar als jonge en hypergevoelige professional enorm van, want ik had overduidelijk gefaald in haar ogen en dat was wel het laatste dat ik had beoogd. Door deze ervaring werd ik in het vervolg van onze samenwerking wat voorzichtiger in al te open zijn over mijn twijfels en geploeter als jonge adviseur. Als ik terugkijk was dat uiteraard absoluut niet haar bedoeling. En gaf dit hooguit de complexiteit aan van coachend leidinggeven aan. Latere coaches zocht ik uit op basis van intuïtie en vertrouwen. Want – om met Edgar Schein te spreken – mensen zijn open tot op het niveau waarop ze zich begrepen voelen en daarna gaat de deur dicht. En dat gold toen zeker ook voor mij, al trek ik me daar als vijftiger niet zoveel meer van aan.

Maar het thema vertrouwen in relatie tot helpende relaties is me altijd blijven fascineren. Want – het is een cliché – dit ‘komt te voet en het gaat te paard’. Uit de onderzoeken die we later bij het VU Center for Executive Coaching verzamelden of uitvoerden rond de vraag wat coaching effectief maakt kwam dit thema ook steeds weer als werkzaam bestanddeel naar voren. Een werkrelatie tussen coach en coachee die ook daadwerkelijk werkt is er een waarin vertrouwen niet ter discussie staat. En wat daarin ook werkt is het vergroten van het vertrouwen van de coachee in zijn capaciteit om problemen op te kunnen lossen, in vaktermen ook wel ‘*self-efficacy*’ genoemd. Een andere factor is het stimuleren door de coach van de hoop (en het vertrouwen) van de cliënt dat het goed komt. Dit effect is zelfs al merkbaar als er slechts een afspraak is gemaakt voor coaching en de gesprekken feitelijk nog niet zijn gestart. Daarnaast is ook het vertrouwen van de coach zelf in de eigen benadering of stijl van invloed op de effectiviteit van de coaching. Geloof je als coach bijvoorbeeld meer in een counselende dan een directieve benadering en committeer je je werkelijk aan die benadering als coach, dan heeft dat een positief effect. En dat geeft vervolgens meer zelfvertrouwen aan zowel de coach als de cliënt. En is dat zelfvertrouwen niet uiteindelijk de belangrijkste opbrengst van coaching?



Open tot op het niveau
waarop je je begrepen voelt



- **De wil om te helpen**

De laatste maanden is er in de media veel belangstelling voor coaching. Er verschenen artikelen over de 'wildgroei' van coaches, de professionaliteit van de beroepsgroep en over de vraag 'waar vind ik een goede coach?' in veel (landelijke) kranten en populaire tijdschriften. Ook presenteerde 2doc de veelbesproken en prijswinnende documentaire *Nu verandert er langzaam iets* over allerlei alternatieve begeleidingsvormen in de hedendaagse coachings- en trainingscultuur die bij veel mensen vraagtekens oproept en op de lachspieren werkt – in ieder geval de scene waarin varkens worden geknuffeld. De ondertoon van al deze publiciteit is vaak kritisch. En gaat in essentie over de vraag: wie zijn deze 'helpers' die op steeds grotere schaal worden geraadpleegd? En binnen welke grenzen vindt deze hulpverlening plaats? Dat is wat mij betreft een zeer relevante vraag, ook omdat we te maken hebben met een beroepsgroep met een doorgaans sterke 'wil om te helpen'. En deze wil wordt wellicht vaker dan we denken ingegeven door wat in de psychotherapie het 'hulpverlenerssyndroom' wordt genoemd. Hiermee wordt bedoeld op de neiging om overijverig te helpen en te redden om daarmee een eigen behoefte te vervullen. Bijvoorbeeld om voor de ander de ideale ouderfiguur te

kunnen zijn die je zelf hebt gemist. De ‘redder’ die met allerlei werkvormen en oplossingen komt, en die soms verwordt tot ‘aanklager’ omdat alle goedbedoelde hulp niet voldoende ‘op waarde wordt geschat’. Iedere coach of adviseur zal de wil tot helpen in enigerlei vorm herkennen en het *niet* onderzoeken ervan kan desastreuze gevolgen hebben. Je maakt de ander afhankelijk bijvoorbeeld, of je gaat over de grenzen van je eigen professionaliteit. Of je schendt de gedragsregels van de beroepsvereniging. Denkt dat je alle vraagstukken kunt hanteren zonder op tijd door te verwijzen naar gespecialiseerde hulpverlening. Deze processen – waarin je doorschiet in het helpen – kunnen zich overigens sluipend voltrekken in relaties met anderen. Vooral als je als coach te maken hebt met cliënten die dit onbewust bij je oproepen omdat ze je doen denken aan betekenisvolle anderen in je eigen biografie. Kortom: bij de wil om te helpen hoort de wil om te begrenzen. En hierbij helpt het om in de spiegel te kijken tijdens supervisie, een gedegen opleiding en nascholing te volgen, je te verbinden en te houden aan ethische gedragsregels en je te accrediteren bij een beroepsvereniging. Kortom: door jezelf regelmatig de maat te (laten) nemen. En door voortdurend te reflecteren op wiens behoeften je aan het bevredigen bent in je drang tot helpen. Die van de ander of die van jezelf?



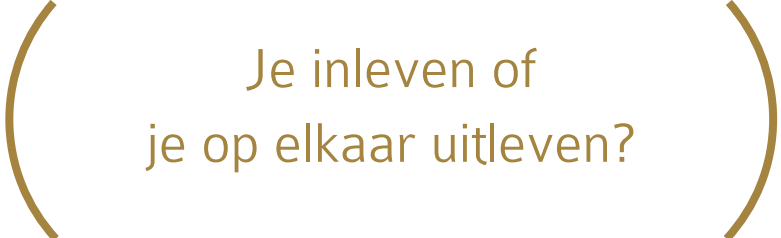
Wiens behoefte
bevredig je?



- **De kracht van compassie**

Alweer enige tijd geleden werd ik geïnterviewd over het onderwerp compassie in organisaties. Dit naar aanleiding van een boek en een symposium dat door de Franciscaanse Beweging zou worden georganiseerd. Een prachtig onderwerp dat centraal staat in alle grote wereldreligies. Een woord dat door ons gebruikt wordt voor verschillende gevoelens zoals medeleven, mededogen, medelijden, empathie en mildheid. Voor mij is compassie een van de kernwaarden waarop ik me wil baseren in mijn werk. Wat niet wil zeggen dat dit altijd even gemakkelijk gaat. Ook ik word uiteraard wel eens gestrest, boos of wantrouwend en dan is het niet altijd even makkelijk om je in de ander te verplaatsen. Ook al weet ik dat dit helpt en ook eerlijk is naar de ander. En als het me – soms na enige tijd – lukt, geeft het me veel ontspanning en ruimte. Waardoor het weer stroomt in de relaties, hetgeen de kwaliteit van het werk zeer ten goede komt. Compassie betekent voor mij dat je kunt meevoelen met de ander zonder dat je wordt meegetrokken in zijn of haar emoties. Dat je je kunt inleven in wat er speelt maar wel bij jezelf blijft. Waardoor je kunt blijven kijken naar de situatie en daadwerkelijk ondersteuning, oplossingen of ruimte kunt bieden. Ik zie het kunnen bieden van compassie als een

belangrijke kwaliteit van coaches en consultants maar ook van leiders in organisaties. Ook in de bestuursteams die ik begeleid, brengt compassie vaak de verlichting en verdieping die nodig is om goed met elkaar te kunnen samenwerken. Om dit te ervaren is het nodig dat de leden van deze teams elkaar goed kennen, naar elkaar willen luisteren en durven doorvragen om een tandje dieper te komen. En dat de begeleider van deze teams daarin het goede voorbeeld geeft. Niet altijd gemakkelijk als de context actie en snelheid vraagt, maar wel noodzakelijk om deze actie ook op de lange termijn met elkaar tot een succes te brengen en niet te verdwijnen in een poel van spanning en conflict.



Je inleven of je op elkaar uitleven?

Interessant is dat er ook steeds meer wetenschappelijke belangstelling voor compassie in organisaties bestaat. Een lastig te 'meten' onderwerp, maar ook binnen de academie is er interesse in wat het effect hiervan is op de kwaliteit van de relaties en daarmee op de effectiviteit. Ik ben erg benieuwd wat dit onderzoek gaat brengen. Wellicht meer onderbouwing van mijn gevoel dat compassie in organisaties helpt bij beter samenwerken, ook in hiërarchische relaties. Vooralsnog hoop ik te blijven werken aan compassie in organisaties. Want mensen die zich beter in elkaar kunnen inleven, leven zich minder op elkaar uit. En hiervoor is ook zelfcompassie nodig. Of zoals de boeddhistische teacher Pema Chödrön zegt: *"To relate with others compassionately is a challenge. Really communicating from the heart and being there for someone else means first of all not shutting down on ourselves. This means allowing ourselves to feel what we feel and not pushing it away. It means accepting every aspect of ourselves, even the parts we don't like."*



- **Narcistische adviseurs en coaches**

Het woord 'narcisme' wordt vaak door adviseurs, coaches en journalisten gebruikt om te beschrijven wat er in de top van organisaties gebeurt. Deze term bestaat al sinds het einde van de negentiende eeuw en is van invloed geweest op het werk van Freud. Narcisme gaat over eigenliefde, en daar heb je wel iets van nodig. Je kunt er echter ook in doorslaan. Dit wordt mooi verbeeld in het verhaal van Narcissus die door Aphrodite gestraft wordt met aanhoudende zelfliefde. Hij wordt verliefd op zijn eigen spiegelbeeld in het meer, buigt steeds meer voorover en verdrinkt. Bestuurders en politici worden regelmatig beticht van narcistisch gedrag, en niet zelden geven ze hier ook aanleiding toe. Denk aan de recente schandalen in de financiële sector, de top van de woningstichtingen en onderwijsinstellingen. Er is inmiddels veel over dit onderwerp geschreven, bijvoorbeeld door Manfred Kets de Vries. Hij geeft aan dat hoewel narcisten over een overmaat aan ijdelheid, egoïsme, zelfvertrouwen en dominantie lijken te beschikken, er vanbinnen iets anders aan de hand is. Daar is over het algemeen juist sprake van een gebrek aan zelfvertrouwen. Narcisten zijn op zoek naar bevestiging en hun gedrag is juist daar het gevolg van. In 2010 is een zeer lezenswaardig

promotieonderzoek verschenen van Antoinette Rijsenbilt waarin zij inzoomt op dit verschijnsel. Zij heeft narcisme als persoonlijkheidsdimensie op grote schaal gemeten met behulp van objectieve indicatoren, die ze heeft ontleend aan publicaties van beursgenoteerde Amerikaanse bedrijven. Denk bijvoorbeeld aan de cash beloning van bestuursvoorzitters, de aanwezigheid van en de grootte van hun foto's in het jaarverslag en hun gebruik van het bedrijfsvliegtuig. Haar conclusie was dat een zekere mate van narcisme nodig is om de top van een organisatie te bereiken en dat dit goed is voor de financiële resultaten, maar dat een overdosis schadelijk is voor de organisatie. En daarom is het belangrijk om tegenmacht of reflectie te organiseren. Allemaal heel interessant om te weten over anderen, maar hoe zit het eigenlijk met het narcisme in onze eigen beroepsgroep? Hoe narcistisch zijn adviseurs en executive coaches die graag werken in de top van organisaties? Geldt voor ons niet hetzelfde. Dit onderwerp kwam bij mij op de agenda na een interview met Marian Hijmans, die dat nog eens fijntjes uit de doeken deed. Ook adviseurs en coaches hebben gezond narcisme nodig, maar moeten daar hun grenzen in bewaken. Het is soms heel verleidelijk om samen met je cliënt in een narcistisch patroon te stappen, vooral als je geïntimideerd wordt door diens positie. Je loopt dan het risico dat je zelf ook indruk wilt maken, op zoek gaat naar bevestiging, en doorschiet in bepaald gedrag. Te scherp wordt, of te aardig, afhankelijk van je eigen patroon. Dus ook hier draait het weer om zelfkennis. Zodra je merkt dat je indruk wilt maken op je cliënt thematiseer je dit als het bijdraagt aan het leerproces, of je zoekt hulp bij collega's. Die vormen vaak een goede tegenmacht.



Het organiseren van tegenmacht



● Tussenruimte

De huidige tijd smeekt om vertraging. Zwijgen, stilte, ruimte en rust. Tijd voor reflectie. Een goed voornemen van velen van ons zo vlak voor de vakantie. Totdat we op de overvolle camping in Italië of in het gehuurde kabouterhuis op een bosbrandgevaarlijke berg in Zuid-Frankrijk tot de ontdekking komen dat vakantie één van de grootste bronnen van stress is. In ieder geval voor mij. Dus geef mij maar de nodige tussenruimte in plaats van vakantie. Dan blijf ik fit, alert en helemaal gelukkig. En volgens mij geldt dat voor veel mensen. Werken houdt je lekker wakker en scherp, en om scherp te blijven organiseert een echte professional zijn eigen tussenruimte. Sterker nog: echt vakmanschap smeekt om tussenruimte. Tussenruimte waarin je even niets doet en zeker niets plant. Op een vrije dag midden in de week, tijdens een wandeling met de hond, met een kop koffie op de bank of tijdens een treinrit met het verstand op nul. Niks verplichte meditatie of yoga, geen geschrijf in een logboek, gewoon even helemaal niets. Om bij te komen en het onbewuste zijn werk te laten doen, dat vervolgens enorm creatief wordt. Lees Dijksterhuis er maar op na: echte ontdekkingen komen uit het onbewuste. Daar hoeft je niets extra voor te doen. Of zoals Derkse stelt in zijn boek over Benedictijnse spiritualiteit met als titel *Een levensregel voor beginners*: hoe groter je verantwoordelijkheid, hoe

Lanterfanten om het onbewuste te laten werken

belangrijker om momenten van stilte in je dagritme in te bouwen. Perioden waarin de deur van je kamer gesloten blijft. En niet om geconcentreerd en ongestoord te kunnen werken, maar voor momenten van stilte en om op enigerlei wijze spiritueel bij te tanken. Stilte is nodig om onderhoud te plegen aan je ziel. Regelmatig alleen zijn is een voedende randvoorwaarde. Het oefenen van innerlijke stilte is een voorwaarde voor luisteren en gastvrijheid. Belangrijke aspecten van ons vakmanschap. Of zoals Kessels, Boers en Mostert schrijven in hun aansprekende boek *Vrije Ruimte*: meesterschap bestaat uit het realiseren en behouden van vrije ruimte. Dat betekent dat we ruimte moeten maken in ons hectische bestaan. Dat we ons terug moeten trekken om tijd te nemen voor reflectie. In deze ruimte focus je op 'het noodzakelijke'. Dat is wat Socrates ook deed in zijn gesprekken: hij hielp zijn gesprekspartners zich te herinneren waar het uiteindelijk allemaal om begonnen was. Of zoals een Vlaamse Taomeester laatst tegen me zei: misschien moet je even 'rondvoelen'. Nog nooit eerder gehoord, deze term, maar ik begreep precies wat hij bedoelde. Rondvoelen over vragen zoals: Waar is het jou om begonnen in je vakmanschap? Wie en wat is voor jou hierin het meest van waarde? Lig je nog steeds op koers? Ben je gelukkig in je beroepsuitoefening? Ben je tevreden over je vakmanschap?



• Ten slotte: 7 gouden regels

De huidige tijd geeft spanning en de vraag is wat dit doet met individuele- en teamcoaching. In de supervisie die ik begeleid komt daarom het thema 'commercie versus professie' regelmatig terug. De angst bij adviseurs en coaches om hun opdracht te verliezen, maakt dat ze het lang niet altijd kunnen opbrengen om te zeggen wat er gezegd moet worden. De klant wordt meer naar de mond gepraat. En dat is niet goed voor de klant, maar ook niet voor de adviseur. Het zet de relatie en de effectiviteit onder druk. Met als gevolg dat je inderdaad je klanten verliest, maar niet door de crisis. Vandaar deze oproep om rustig te blijven doorademen en bij jezelf te blijven in tijden van stress. En je te houden aan de wat mij betreft zeven gouden regels voor een effectieve adviseur of coach. Regel 1: weet waar je energie van krijgt en hou je bij die opdrachten. Zelf maak ik al vijftien jaar met kerst een lijstje van mijn opdrachten die ik in retrospectief een rapportcijfer geef voor de energie die ik ervan kreeg. Kijk wat de rode draad is in je opdrachten die een 8 of hoger hebben gescoord, investeer daarin en stop met alles onder de 8. Regel 2: blijf jezelf ontwikkelen op mentaal maar vooral ook spiritueel, emotioneel en fysiek niveau. Fysieke kracht is de basis van mentale kracht, die nodig is om scherp en alert te blijven.

Gestaalde spieren maken stevig in alle opzichten. Regel 3: blijf mild voor jezelf en blijf vooral om jezelf lachen. Regel 4: wacht niet bij de telefoon maar ga er op uit en creëer beweging. In mijn sabbaticals en zwangerschapsverloven heb ik geleerd dat je alles uit, maar ook weer aan kunt zetten. Maar dat moet je uiteraard wel zelf doen. Regel 5: gebruik je eigen angst als springplank om te groeien. Wees moedig, spring op het podium en vertel je eigen verhaal. Regel 6: hoe meer je geeft, hoe meer je krijgt. Wees gul met het delen van kennis en contacten en je krijgt het allemaal terug. En regel 7: creëer vrije ruimte. Ga de natuur in, mediteer, doe niets en er ontstaat vanzelf creativiteit om nieuwe stappen te zetten. Veel plezier!

(Wees gul)

Referenties: verder lezen

- Ardon, A. (2013). *Doorbreek de cirkel*. Amsterdam: Business Contact.
- Burger, Y. (2013). *Spiegel aan de top. Over de praktijk van executive coaching*. Amsterdam: Mediawerf.
- Burger, Y., Caluwé, L. de & Jansen, P. (2010). *Mensen veranderen*. Deventer: Kluwer.
- Burger, Y., Roos, A. (2012). Containment. Ruijters, M. & Simons, R. (red.). *Canon van het leren*. Deventer: Kluwer.
- Chodron, P. (2001). *The Places that Scare You. A Guide to Fearlessness*. Londen: Element.
- Derkse, W. (2003). *Een levensregel voor beginners. Benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijkse leven*. Tiel: Lannoo.
- Dijksterhuis, A. (2007). *Het slimme onbewuste*. Uitgeverij Bert Bakker.
- Haan, E. de & Burger Y. (2013). *Coachen met collega's*. Assen: Van Gorcum.
- Haan, E. & Kasozi, A. (2014). *De schaduwkant van leiderschap*. Assen: Van Gorcum.
- Kessels, J., Boers, E., Mostert, P. (2002). *Vrije Ruimte*. Amsterdam: Boom.
- Kets de Vries, M. (2012). *Het egeleffect*. Den Haag: Academic Service.
- Korotov, K. Florent-Treacy, E. & Kets de Vries, M. (2012). *Trickey Coaching, difficult cases in leadership coaching*. London: Palgrave Macmillan.
- Kiel, F. (2015). *Return on Character*. Boston: Harvard Business Research Press.
- Lijphart, A. (1982). *Verzuiling, pacificatie en kentering in de Nederlandse politiek*. Amsterdam: J.H. de Bussy.
- Rijsenbilt, J.A., (2011). *CEO Narcissism: Measurement and Impact*. Dissertatie: Erasmus Research Institute of Management.
- Rogers, C.R. (1961). *On becoming a person. A therapist's view of psychotherapy*. Londen: Constable.
- Ronde, M. de (2015). *Speelruimte voor ervaring en reflectie*. Delft: Eburon.
- Schein, E. (2009). *Helping*. San Fransisco: Berren-Koehler.
- Shaw, P. (2002). *Changing Conversations in Organizations. A Complexity Approach to Change*. London & New York: Routledge.
- Stroeken, H. (1988). *Kleine psychologie van het gesprek*. Amsterdam: Boom.
- Yalom, Irvin D. (2010). *Therapie als geschenk*. Amsterdam: Balans.

