

Voorwoord

Voor u ligt het eerste katern van *StreamLinks*. *StreamLinks* is een verbond van zes onafhankelijke ervaren organisatie-adviseurs die elkaar gevonden hebben op hun trots en passie voor het adviesvak. We bieden elkaar een aantrekkelijke plaats voor reflectie en inspiratie en willen een bron zijn voor wederzijdse professionele en persoonlijke verdieping. Dat willen we niet alleen voor elkaar zijn, dat willen we ook graag bieden aan onze cliënten en collegae. We hebben daarom besloten periodiek katernen uit te brengen over onderwerpen die ons professioneel boeien, en waarvan we denken dat onze cliënten en collegae daarin ook zijn geïnteresseerd. We hopen dat deze katernen bronnen van inspiratie zijn. En naar collegae toe willen we ons op deze manier professioneel verantwoordwoorden over ons eigen handelen.

Het eerste katern gaat over coaching, en wel over coaching als bron van inspiratie. Ieder van ons is beroepsmatig veel met coaching bezig. Er is een duidelijke behoefte aan, we beleven er veel voldoening aan, en we proberen het beste van onszelf in te zetten om anderen te helpen bij hun coachvragen. We weten dat coaching vaak wordt gebruikt als instrument om iemand beter geschikt te maken voor zijn huidige of toekomstige werk. Een vorm van functionele aanpassing van buiten naar binnen dus. In dit katern echter willen we met name die vormen van coaching beschrijven die erop zijn gericht om bij mensen hun eigen energie en inspiratie te ontsluiten. Een ontwikkeling van binnen naar buiten dus. We beschrijven daarbij ons vertrouwde manieren om mensen te helpen een deurtje naar nieuwe energie open te zetten en zo een vonk in zichzelf te ontsteken om een nieuwe fase in hun leven in te luiden.

Ieder van ons is op zich vertrouwd met allerlei vormen van coaching. Wat de drie auteurs hier hebben beschreven, is die coachingsaanpak waaraan zij zelf veel inspiratie ontlenden. Overigens bieden deze coachingsverhalen tegelijk een inkijkje in hoe wij in het adviesvak willen staan: beschikbaar, het beste van ons zelf gevend, niet overnemend, op zoek naar dat deurtje waarachter de eigen energie besloten ligt. Als organisatieadviseur vervullen we meer en misschien wel complexere rollen dan alleen die van coach, maar gemeenschappelijk bij het coachen en adviseren is voor ons om mensen het stuur te kunnen geven over al hun eigen vermogens en passie. Bij beide helpen we mee om de zaak verder in beweging te krijgen en de energie weer te laten stromen, bij beide zorgen we dat er creatieve verbindingen tussen mensen ontstaan: *Stream-Links*!

BOX 1. DOELEN VAN COACHING

Het blijkt niet zo gemakkelijk een precieze definitie te geven van wat coaching nu is. Wij zouden wél willen aangeven waarvoor het is bedoeld: *coaching moet leiden tot meer zelfinzicht, zodat je in werk- en privé-situaties beter kunt functioneren*. Dat doel kan op heel verschillende manieren worden bereikt, afhankelijk van de invalshoek die je kiest:

- de persoon van de coachee met zijn eigenaardigheden: dan werk je vooral aan meer zelfinzicht en vergroot je je eigen gedragsrepertoire
- de persoon als (onder)deel van de organisatie: dan werk je aan allerlei vaardigheden, die nodig zijn om goed in een organisatorische context te kunnen werken
- een ontwikkelingsperspectief: dan werk je vooral aan het creëren van een loopbaan- en levensperspectief
- persoonlijke grenzen: dan werk je meer aan het onderkennen en overwinnen van de struikelblokken die je eigen gedrag begrenzen.

Welke invalshoek je ook kiest, in alle gevallen gaat het om een intensieve één op één relatie tussen coachee en coach, waarin op maat gezocht wordt naar oplossingen voor de vraag waarmee de coachee bij zijn coach komt.

Coaching als inspiratiebron

STREAMLINKS

*Otmar Donnenberg
Liesbeth Halbertsma
Frans Verhaaren*

1. INLEIDING

Uit onderzoek¹ is gebleken dat in Nederland 84% van alle gestructureerde veranderingsprocessen in organisaties of op een mislukking is uitgelopen of niet heeft gebracht wat men ervan had gehoopt. De oorzaak is vooral gelegen in een onjuiste veranderingsaanpak, die teveel topdown en massaal wordt opgezet. Inzetten op dergelijke collectieve activiteiten is dus een riskante organisatiestrategie. Tegelijk is ook meer inzicht ontstaan in het doorgaans beperkte effect van grootschalige opleidings- en trainingsactiviteiten op de concrete werksituatie. Het is dan ook niet zo gek dat men meer op zoek gaat naar individueel maatwerk, dat wellicht meer kansrijk is. Coaching is daarbij een van de veelgebruikte hulpmiddelen. Overigens wordt coaching voor tal van doelen ingezet (**zie box 1**). Omdat coaching als individueel maatwerk als één van de antwoorden past op de toenemende onzekerheid op maatschappelijk, economisch en organisatorisch gebied in de laatste jaren is de vraag² (**zie box 2**) naar coaching groot en het aanbod navenant.

Tot nu toe is weinig onderzoek gedaan naar de effectiviteit van coachingsprocessen, dus het is nog te vroeg om te kunnen zeggen of coaching inderdaad aan de verwachting naar meer effect kan voldoen. Wel lijkt zeker dat coaching als werkwijze (op individuele leest, met aandacht voor organisatorische én persoonlijke elementen) aansluit bij de behoefte van veel individuen³. Bovendien komt coaching ook tegemoet aan een sterke wens naar persoonlijke zingeving.

Coaching heeft bij sommigen het imago gekregen als 'laatste redmiddel voor kneuzen'. Hoewel coaching geen tovermiddel is voor alles (je kunt nu eenmaal niet iedereen met een zaag leren boren en met een boor leren zagen) is hulp aan personen die het stuur zijn kwijtgeraakt, doorgaans heel zinvol. Maar als coaching alleen in de therapeutische hoek wordt geplaatst, is dat volgens ons een te beperkte opvatting. Het komt immers veel vaker voor dat mensen tegen vragen in hun werk of leven aanlopen en aangeven daar op een constructieve manier iets mee te willen doen. Men zoekt dan -in dit geval met behulp van een coach - naar nieuwe wegen om helderheid te krijgen over kansen die er liggen. Wie de overvloedige literatuur over coaching erop naslaat, merkt dat vele invalshoeken mogelijk zijn: van therapie tot vaardigheidstraining, van loopbaanbegeleiding tot klankbord.

Coaching (en training en opleiding) komt vaak voort uit een attitude van plichtsbesef: "ik moet leren zo goed mogelijk te voldoen aan de eisen die het werk aan mij stelt." Dat is eigenlijk coachen van buiten naar binnen. Coaching kan ook gebaseerd zijn op een houding van betrokkenheid: "ik wil best eens verkennen wat er allemaal mogelijk is in deze wereld." Wij willen nóg een stapje verder gaan, namelijk coaching die vertrekt vanuit inspiratie: "ik voel de mogelijkheden in mij tintelen en ik ga er iets van maken". In dit kader belichten wij daarom die vormen van coaching die erop gericht zijn de eigen vermogens van de coachee te ontwikkelen, zijn eigen energie aan te boren. Het is coachen van binnen naar buiten.

BOX 2: SOORTEN COACHVRAGEN

Uit onze ervaring blijkt dat een coachee met heel verschillende vragen naar een coach kan stappen:

- werkgebonden vragen: ik wil meer effectief functioneren in mijn werksituatie, bijvoorbeeld beter kunnen onderhandelen, mijn mensen beter kunnen motiveren etc.
- vragen over persoonlijke effectiviteit en competenties: ik wil als persoon beter tot mijn recht komen, bijvoorbeeld niet meer zo onder druk staan van mijn omgeving, beter contact maken met collegae etc.
- gedrag patronen, ik loop aan tegen onbewuste bijna dwangmatige patronen waar ik geen grip op krijg maar die wel altijd weer een rol blijken te spelen, bijvoorbeeld altijd ruzie maken met bovengelaatsten, of proberen juist iedereen te vriend te houden
- zingevingvragen over kernkwaliteiten en persoonlijke ontwikkeling van binnenuit: ik wil nadenken over hoe ik mijn verdere leven wil inrichten, bijvoorbeeld waarop ga ik me in mijn toekomstige werk / privéleven / relaties / hobby's richten etc.

In de praktijk is een vraag nooit zo scherp in te delen: vaak hangen de vragen van een coachee op individueel niveau nauw samen. En bovendien kan een vraag verschuiven naarmate een coachingsproces vordert. Niettemin kunnen coachees – zeker naarmate ze zichzelf meer hebben voorbereid op een coaching - preciezer zijn in de afbakening van hun vraagstelling en daar het coachproces meer op richten. Zeker is wel dat, naarmate de vraagstelling minder werkgebonden en meer persoonlijk van aard wordt, het niveau van vertrouwen tussen coach en coachee evenredig dieper moet zijn. In nogal wat organisaties worden coaches toegewezen of vervult de leiding zelf een coachende rol. Bij werkgebonden vragen is dat meestal geen bezwaar. Maar worden de vragen persoonlijker, dan dient de coachee zelf meer in vrijheid zijn coach te kunnen kiezen. Is deze ruimte niet aanwezig, dan legt dit automatisch een bovengrens aan wat binnen de coaching nog besproken kan worden.

In het vervolg van dit katern gaan wij vooral op die werkwijze in. Maar eerst zullen wij twee dimensies bij coaching beschrijven, waarmee allerlei varianten van coaching geordend kunnen worden. Ze leiden tot vier (ideaaltypische) hoofdaccenten bij coaching, die overigens in de werkelijkheid in hun pure vorm niet zo gauw zullen voorkomen. Het is vooral om de rijstebrij van coachvarianten wat te kunnen ordenen, zodat coachees wat makkelijker tot de keuze voor een bepaald soort coach kunnen komen (**zie box 3**).

2. HOOFDELEMENTEN VAN COACHING

Volgens ons is coaching vooral bedoeld om meer zelfinzicht op te doen zodat je daarmee beter kan functioneren. Coaching kun je dan zien als het gebruik maken van een voertuig (coach = koets) dat je van A naar B brengt: van de huidige situatie waarin je volgens jou nog niet genoeg inzicht in jezelf hebt en je eigen vermogens nog onvoldoende zijn ontwikkeld naar een andere, meer aantrekkelijke situatie waarin je veel meer van jezelf snapt en dan ook veel meer kunt presteren. Nu zijn er voertuigen in alle soorten en maten: ouderwetse door paarden getrokken koetsen, moderne auto's, complete wagons achter een locomotief, etc. En zo zijn er ook coachingsprocessen van heel verschillende aard: bijvoorbeeld een door een expert strak aangestuurde coachsituatie, of een meer losse zelfgestuurde coaching onder begeleiding van een procescoach, of zwaar methodisch gestructureerde coaching op therapeutische basis, of collegiale consultatie onder gelijken.

2.1 Focus en interactie

Wij maken zelf vaak de diverse keuze-mogelijkheden inzichtelijk aan de hand van twee dimensies. Op de ene as staat *de focus van coaching*: aan de ene kant de individuele persoon en aan de andere kant de hele organisatie. Op de andere as staat *de interactie tussen coach en coachee*: bovengeschild versus nevenschild (**zie afbeelding 1**).

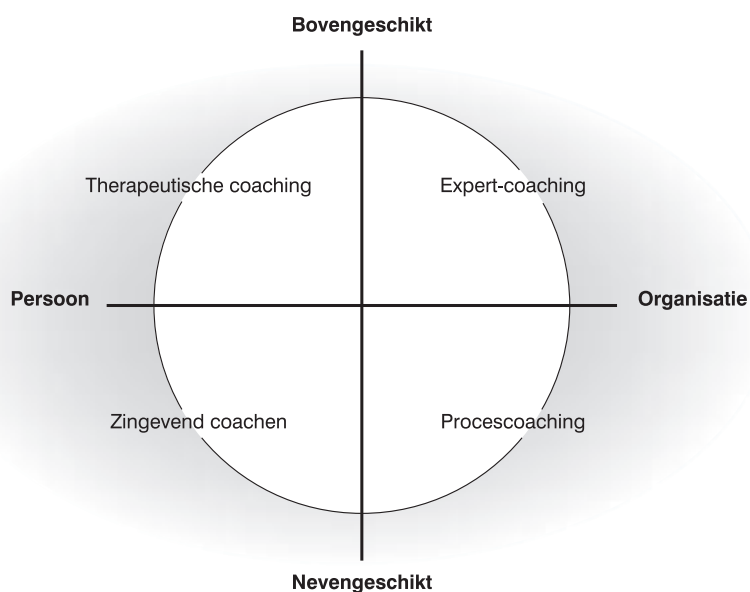
De afbeelding suggereert misschien dat de verschillende vormen van coaching steeds in één kwadrant kunnen worden geplaatst. De cirkel daarentegen symboliseert dat in een coachingsproces meestal alle aspecten aan bod komen. Men kan wel het coachingsproces op één der kwadranten focussen, maar de andere elementen komen ook aan bod. Wij gaan hierna op de verschillende (ideaaltypische) hoofdelementen in.

Expert-coaching en therapeutisch coachen

Aan de bovenkant van de cirkel staan die vormen van coaching waarin de coach een meer directieve rol vervult: expert-coaching en therapeutisch coachen. Ze verschillen in de mate waarin ze het individu sec centraal stellen dan wel ook diens (organisatorische) context meenemen in het coachproces.

Expert-coaching stelt het (vak)inhoudelijke op de voorgrond: die kennis en competenties die nodig zijn om in de werksituatie de organisatie-eisen waar te kunnen maken. Eigenlijk is expert-coaching oplossingsgericht: tekorten worden gesignaleerd in kennis en vaardigheden en de benodigde oplossingen daarvoor worden aangereikt. De coach doet het voor en de coachee neemt met de know-how en de voorbeeldige handelingen van de expertcoach stilzwijgend ook de onderliggende attitudes en waarden over. Daardoor heeft de expert het eigenlijk voor het zeggen en is de coachee tamelijk afhankelijk: de coach zit in een bovengeschilde positie. De inspiratie gaat uit van de autoriteit van de coach dan wel de autoriteit van de coach voedt de reeds ontwaakte inspiratie van de coachee.

Therapeutisch coachen brengt door de voorsprong in methodische kennis natuurlijk een



overzicht van de therapeut met zich mee. Omdat de coachee zich niet alleen op gedragsniveau (kennis en vaardigheden) maar ook op een meer persoonlijk niveau tekort voelt schieten, is de afhankelijkheidsrelatie naar de coach nog sterker dan bij expert-coaching. Uit de aard van de vraagstelling legt therapeutisch coachen bovendien een sterk accent op het intrapsychisch functioneren. De coach begint niet direct met het praten over vraagstukken uit de werksituatie, maar met de diagnose van de psychi-

Afbeelding 1: De coachingscirkel

BOX 3: HOE KIES IK EEN PASSENDE COACH?

Het keuzeproces voor een passende coach is een belangrijke succesfactor bij coaching. Soms bieden organisaties aan coachees een korte workshop aan, waarin wordt uitgelegd en gedemonstreerd wat coaching is en waarin de coachees worden voorbereid op een effectief intakegesprek met een eventuele coach. Maar ook zonder zo'n workshop kan een coachee 'huiswerk' doen door over zijn eigen vraagstellingen na te denken. Het gaat daarbij om de volgende stappen:

- a. *Lees iets over wat je wel en niet van coaching kunt verwachten* en stel je op de hoogte van de soorten van coaching die in de organisatie of daarbuiten beschikbaar zijn.
- b. *Bezin je daarna op je eigen vraagstuk*: wat is volgens jou het vraagstuk dat je wilt aanpakken? Kun je het demonstreren aan de hand van concrete voorbeelden? En hoe ziet de situatie eruit als je helemaal geen last meer zou hebben van je huidige probleem? Hoeveel tijd denk je nodig te hebben om je probleem echt uit de wereld te helpen? In hoeverre is je vraagstuk aan de omstandigheden in je werk (werkdruk, faciliteiten, context etc) te wijten? In hoeverre zijn andere personen deel of zelfs oorzaak van je probleem? En wat zou je eigen bijdrage zijn in het ontstaan en het voortduren van het probleem?
- c. *Toets je bereidheid om te veranderen*: vraag je bijvoorbeeld af of je wel voldoende tijd wilt vrijmaken voor het coachingsproces. Heb je ook zin in grondig stilstaan bij je eigen gedrag tot nu toe? En durf je jouw werksituatie te belasten met experimenten in nieuw gedrag?
- d. *Maak je verwachtingen over coaching zo scherp mogelijk*: waarom heb je eigenlijk een coach nodig en doe je het niet zelf? Zijn er wellicht alternatieven voor of aanvullingen op coaching mogelijk (opleiding, stage, project etc). Wat moet een coach doen dat je zelf niet kunt? Wil je dat de coach vooral functioneel met je meedenkt of ook meer persoonlijk? Is je vraag zó persoonlijk dat je liever een coach van buiten hebt?
- e. *Gebruik je intuïtie en je gevoel bij het intakegesprek*: zorg dat je een kennismakingsgesprek met één of meer coaches krijgt (in het geval je de vrije keuze hebt). En vertel daarin zo duidelijk mogelijk je antwoorden bij de punten b en c. Ga dan op je gevoel af. Een goede coach stelt zich tijdens het intakegesprek al zoveel mogelijk als coach op. Daarmee krijg je een eerste maar wel natuurgetrouwe indruk van de manier waarop de coach zich tijdens het verdere traject zou opstellen.

sche en wellicht ook lichamelijke energiehuishouding. De coaching richt zich op het opsporen van vastgelopen patronen in de interactie van de coachee met zijn omgeving en zichzelf. Vaak maakt bewuste herbeleving van de bron van het vastlopen onderdeel uit van deze vorm van coaching. Het verschil tussen echte therapie en therapeutisch coachen is wellicht dat een therapeut meestal helemaal afziet van de werkcontext en vooral focust op de blokkades in de persoon. Een therapeutische coach focust ook op de intrapsychische processen, maar zal toch veel meer dan in een therapie gebeurt de link met de werksituatie aan de orde stellen.

Als de coaching ook een fysieke component in zich heeft, is dikwijls sprake van een intensieve massage die lichamelijke blokkades moet verhelpen. Daarmee komt energie vrij om met frisse moed veranderingen in de werksituatie tot stand te brengen. Pas geleidelijk, als bij de massage gedachten en gevoelens opstijgen die aanknopingspunten

bieden voor het kijken naar het werk, verschijnt de intrapsychische kant in beeld. Zo wordt het lichaam als inspiratiebron ontsloten. Uitgangspunt voor dit soort van therapeutisch coachen is dat ons lichaam ons de meest waardevolle en ter zake doende feedback levert.

Procescoaching en zingevend coachen

Aan de onderkant van de cirkel staan die varianten van coaching die een meer gelijkwaardige relatie tussen coach en coachee veronderstellen: procescoaching en zingevend coachen. Uiteraard komen ook hier directieve momenten in voor, maar de eigen verantwoordelijkheid van de coachee is toch het belangrijkste uitgangspunt. Ook hier kan men op het individu focussen dan wel zijn (organisatorische) context meenemen.

In *procescoaching* zijn de interventies van de coach overwegend gebaseerd op de zelfsturing van de coachee. Bijvoorbeeld: de coachee wil bewuster met zijn voorbeeldgedrag als manager omgaan, omdat hij zich realiseert dat 'goed voorbeeld, goed doet volgen'. Coach en coachee zijn nu veel meer als gelijkwaardigen onderweg, de coach met zijn verantwoordelijkheid voor de goede raad en de coachee voor het ervaring opdoen en daaruit leren, voor het mobiliseren van zijn eigen talenten en het ontdekken van de manier waarop die het best gebruikt kunnen worden. De coach probeert samen met de coachee patronen te ontdekken in diens functioneren in het werk. Het gaat eigenlijk niet om de vraag "hoe los ik dit ene probleem op", maar om de vraag "welke onderstromen, welke verborgen bestuurders, welke lange termijn processen zijn werkzaam". Bij procescoaching is dus een sterke verbondenheid met organisatievraagstukken, maar deze kan niet los worden gezien van het bewust werken aan de eigen persoon. Inspiratie ontstaat uit de confrontaties in de interactie, uit het bevragen van de ervaring en het beter leren kennen van de eigen persoonlijke drijfveren.

Coaching op zingevingsniveau vooronderstelt dat op vaardigheidsniveau en therapeutisch vlak geen urgente vragen zijn en men op die manier klaar is voor 'meer ultieme vragen'. Ook hier richt de coach zich op zelfsturing van de coachee, niet door over concrete werkproblemen te praten, ook niet over lastige patronen of dilemma's, maar over de vraag wat de coachee eigenlijk met zijn verdere leven wil. De ultieme vraag dus naar de zin van het persoonlijk bestaan. Op zich kan die zingeving nog verpakt zitten in verkrampte ambities en moet er dus eerst wat spitwerk worden verricht. De coach helpt hier om de onderliggende motieven - de rode draad in iemands leven - op te sporen en vanuit deze inspiratie concrete invulling te geven aan het toekomstige werk. Meestal ervaart een coachee het vinden van die oorspronkelijke inspiratie als een ingrijpend proces, dat voor radicaal nieuwe inzichten zorgt. Vandaar dat deze vorm van coachen meestal ook wordt gekoppeld aan een proces van persoonlijke transformatie, dat op zichzelf misschien pijnlijk is, maar ook bezielend en inspirerend.

2.2 Niveau en tijdsduur

Coaching is ook te ordenen naar het *niveau van (psychologische) diepte* dat aan de orde is bij coaching. Verder maakt *de tijdsduur* van het hele coachingsproces uit: er is een verschil tussen kortdurende coaching van enkele sessies en langer durende coaching, die periodiek over een lange tijdsspanne (bijvoorbeeld een jaar) plaatsvindt.

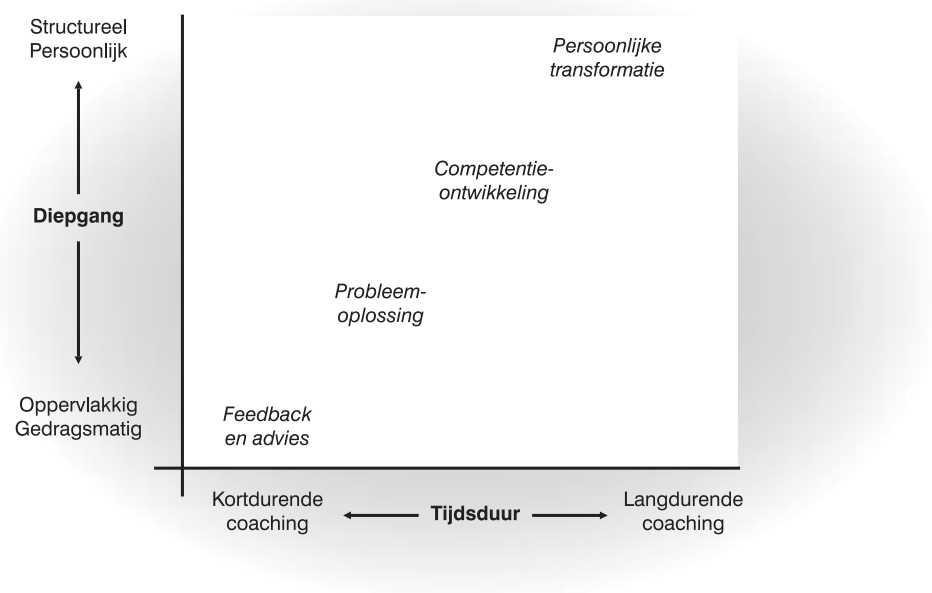
Hoe langer coaching duurt, hoe dieper de niveaus die men kan raken.

Bij kortdurende coaching is meestal het niveau aan de orde van direct feedback geven en advies leveren (1^e niveau, **zie afbeelding 2**): de coachee kan zo pragmatisch met een bepaalde situatie omgaan, de benadering is vooral ad hoc en heeft nog weinig diepgang. Is meer tijd beschikbaar, dan is het mogelijk om na een reeks van relatief 'oppervlakkige' verbeteringen de aard en structuur van het probleemoplossingsproces zichtbaar te maken (2e niveau) en wordt duidelijk wat vereist is om het probleem niet alleen symptomatisch maar ook structureel te kunnen benaderen.

Bij nog meer tijd voor coaching kunnen coach en coachee ertoe overgaan om meer en meer aan de nodige competenties te werken (niveau 3) die voor een evenwichtige probleemoplossing nodig zijn.

Steeds beter kunnen de opvattingen en waarden opgespoord worden die een effectieve benadering in de weg staan of juist bevorderen (niveau 4). Hier wordt persoonlijke transformatie mogelijk: het kritisch onder ogen kunnen zien van hinderlijke eigen opvattingen en normen, het ontdekken van eigen energiebronnen (eigen roots, individuele zingeving), zodat men met nieuwe inzet met alternatieve opvattingen en gedragingen durft te experimenteren.

In de hiervoor weergegeven visualisering en beschrijving van de niveaus van coaching lijkt de voortgang van de coachingsactiviteiten erg lineair en chronologisch. In werkelijkheid lopen de elementen natuurlijk veel meer parallel, zij het met wisselende accenten. Het gaat om een doorgaand coachingsproces waar functionele benadering en zingeving elkaar afwisselen. Uiteindelijk geldt: zonder functionele verbetering geen zingeving, maar ook: hoe meer zingeving hoe duurzamer de functionele verbeteringen.



Afbeelding 2: Niveaus van coaching

Coaching als inspiratiebron

Er is al veel geschreven over functionele coaching, over leren van buiten naar binnen. Veranderingen gaan zo snel en vragen zoveel van mensen, dat het ook een nuttige aanpak binnen organisaties is. Maar ons inziens is er meer nodig dan alleen zo'n utilitaire aanpak. Mensen zijn meer dan alleen productiemiddelen die optimaal moeten worden klaargestoomd. Mensen hebben een eigen waardigheid, een eigen autonomie en integriteit. Alleen al daarom is het de moeite waard hun kwaliteiten ten volle tot ontplooiing te brengen. Daarom beschrijven we hier vooral die aanpakken die van binnen naar buiten werken. Die aansluiten bij de energie van mensen zelf. Coaching als bron van inspiratie dus.

Hierna volgen drie beschrijvingen van coachingsvarianten die wij hanteren. Hoewel het niet de enige werkwijzen zijn die de drie auteurs hanteren, zijn het wel coachvormen die hen bijzonder veel inspiratie verlenen. Het zijn alle drie varianten die uitgaan van een nevenschiktelijke relatie tussen coach en coachee, maar wel aanzienlijk verschillen in de mate waarin zij het accent op het individu dan wel op het organisatorische aspect leggen.

- De eerste variant wordt beschreven door *Otmar Donnenberg*. Hij geeft aan hoe in zijn meest geliefde coachingsaanpak, bedoeld als een vorm van procescoaching en gebaseerd op de principes van Action Learning (AL), individuele ontwikkeling gekoppeld kan worden aan leren in de werksituatie. Feedback, advies en leren voorzien van het hele probleemoplossingsproces (niveaus 1 en 2) vormen het vertrekpunt voor coaching in AL-stijl, maar ook de andere niveaus komen (zij het minder expliciet) aan de orde.
- Daarna beschrijft *Liesbeth Halbertsma* haar favoriete coachingswerkwijze die is gebaseerd op de dynamiek van het hanteren van dilemma's. Het coachmateriaal komt uit de werksituatie, maar de verwerking is veel meer intrapsychologisch. Een mix dus tussen procescoaching en zingevend coachen. De nadruk ligt hier dan ook meer op competentieontwikkeling (niveau 3).
- Tenslotte beschrijft *Frans Verhaaren* zijn voorkeursstijl (mits passend bij de situatie van de coachee) van coachen die in eerste instantie bijna abstraheert van de concrete werksituatie en zich vooral richt op de individuele zingeving. De nadruk ligt hier op persoonlijke transformatie (niveau 4).

Elke beschrijving start met een korte definitie van de variant in kwestie, gevolgd door een kort exemplarisch voorbeeld van deze aanpak. Daarna worden de principes van de specifieke werkwijze nader toegelicht en de rol van de coach daarbij aangegeven.

¹ Boonstra, J.J., *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Oratie, Universiteit van Amsterdam, Amsterdam University Press, 2000.

² Zie ook: F.Verhaaren, *Coaching, bezint eer gij begint...* in: T. Dijkstra: *Coaching bij de overheid*. Elsevier, Reed Business Information bv, 's Gravenhage, 2002.

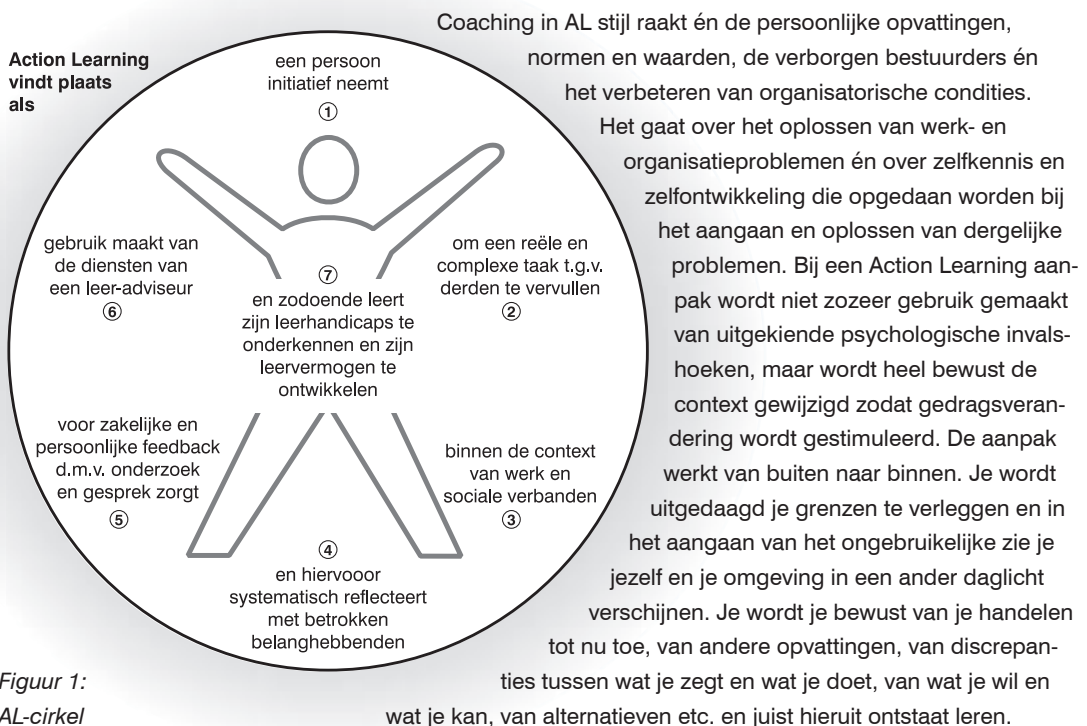
³ Zie bijvoorbeeld het artikel van Hein Bertels over een onderzoek naar coaching: *Meer zelfkennis en minder ziekteverzuim*. In *HRD Magazine*, okt. 2001, pag 18 - 21.

Zie ook het artikel van Matt Bolch: *Proactive coaching*, in *Training*, may 2001, pag. 58 - 66.

Coaching in Action Learning stijl

Dat leren alles behalve vanzelfsprekend is, laat Argyris¹ overtuigend zien met zijn beroemde experimenten, waar de betrokkenen keer op keer in een spiraal van beoordeling en verdediging terecht komen en daardoor leren onmogelijk maken. Hij geeft ook meteen een uitweg: expliciteer je eigen aannames en de daaraan ten grondslag liggende normen en onderzoek ze samen met je partners in het werk. Dit uitgangspunt ligt ten grondslag aan een leerbenadering, die Action Learning wordt genoemd, leren in en van de praktijk.

Action Learning is een vorm van praktijkleren die zich er uitstekend voor leent om ondernemersgedrag te ontwikkelen in situaties waar geen eenduidige oplossingen voorhanden zijn en waar situationeel gehandeld moet worden. Hoe leert b.v. een wijkagent, samen met maatschappelijke werkers en burgers van een wijk een cultuur van 'leefbaarheid door veiligheid' op te bouwen? Hoe leren leidinggevenden intern ondernemerschap te ontwikkelen en hun medewerkers tot zelfverantwoordelijkheid en klantgerichtheid te stimuleren? Zeker niet door trainingen alleen! Al doende ervaringen verwerven, daarover met andere betrokkenen reflecteren met name op onderliggende aannames, uit fouten lering trekken, je eigen aandeel in problematische situaties zien en zodoende wijzer worden, daar gaat het in Action Learning om. In **figuur 1** wordt een overzicht gegeven van de aspecten die kenmerkend zijn voor Action Learning².



Figuur 1:
AL-cirkel

Ik zal eerst een situatie uit de praktijk beschrijven waaruit duidelijk zal worden hoe coaching in de context van een Action Learning programma zijn beslag krijgt en op welke manier de verschillende invalshoeken inspirerend kunnen werken voor coach en coachee. Daarna ga ik dieper in op de zeven kenmerken van Coaching in Action Learning stijl.

ACTION LEARNING IN DE PRAKTIJK

Hierna volgt een persoonlijke reflectiebrief van een vrouw die samen met elf andere leidinggevenden deelneemt aan een 'leertraject persoonlijk leiderschap', een ontwikkelingstraject voor afdelingshoofden. Dit traject moest heel dicht aansluiten bij de praktijk van het werk, gelegenheid bieden voor het ontwikkelen van vermogens om de persoonlijke kanten van het leidinggeven – en leiding ontvangen – te versterken én een bijdrage leveren tot de ondernemingsontwikkeling.

In haar reflectiebrief verduidelijkt zij waarom zij voor deelname aan dit traject koos en wat ze o.a. tegenkomt in dit proces van leren in en uit de praktijk.

Waar kom ik vandaan?

Ik heb in mijn vorige functie een burn-out gehad. Ik heb daarvan geleerd: ik heb mezelf beter leren zien met mijn mogelijkheden en grenzen, met mijn patronen van denken en doen, en de organisatie vanuit een afstand 'herontdekt'. Het is me gelukt aansluitend in een ander deel van de onderneming, onder een andere directeur weer in de functie van afdelingshoofd aan het werk te gaan. In de nieuwe functie voel ik me goed op mijn plaats. Ik pak mijn werk als leidinggevende nu anders aan dan vroeger en wil dit verder ontwikkelen.

Niet terugvallen in oude patronen

Met mijn deelname in de ontwerpgroep kreeg ik de kans om verder te gaan met dat wat ik geleerd had van mijn burn-out. Ik wil voorkomen dat ik weer terugval in oude patronen die het me in het verleden knap lastig hebben gemaakt. Wat me ook motiveerde was dat wij als groep een substantiële bijdrage konden leveren aan de inrichting van ons leertraject: hoe willen we leren, wat willen wij leren en wat moet in de organisatie worden aangepakt? Ik wil me in mijn werk niet meer laten verleiden door abstracte doelstellingen, die van hogerhand benoemd worden en vaak op het eerste gezicht best zinvol lijken te zijn. Liever blijf ik eerst zo dicht mogelijk bij de bestaande praktijk, bij mijn eigen praktijk en de praktijk van mijn werkpartners, bekijk dit alles zo kritisch mogelijk, en ga dan van daar uit heel concreet nieuwe mogelijkheden onderzoeken. Dit zie ik in ons programma en met name in de coachinggesprekken heel goed terugkomen.

Van elkaar leren

De directeuren leveren een actieve bijdrage aan ons Action Learning programma. Van hen wordt verwacht dat zij de strategische dimensie goed verzorgen en de rollen van opdrachtgever en sponsor veel bewuster en explicieter op zich nemen dan in de normale bedrijfsroutine gebruikelijk is. Net zoals wij afdelingshoofden reflecteren ook zij in groepsverband hoe zij daarmee kunnen omgaan, waar zij tegen aan lopen en wat anders en beter is. Zij leren van ons en wij van hen. In mijn project gaat het om de verbetering van het kennismanagement. De structuur van de gesprekken ontwikkelen wij deels zelf, deels reiken de externe coaches methoden aan en oefenen deze met ons. Ik heb een directeur als sponsor gekozen waarvan ik weet dat zij zich inspant om het "leren leren" in de praktijk te brengen. De gesprekken met deze sponsor zijn rechttoe rechtaan coachinggesprekken. Soms kunnen we van harte over onszelf lachen als wij ons ervan bewust worden dat we weer in oude ongewenste patronen terugvallen. Ik ben blij dat ik met haar mijn verhouding tot het project en mijn verhouding tot de cultuur van ons bedrijf kan bespreken; maar soms ben ik behoorlijk onzeker over de mate waarin ik open kan zijn. Ik zie haar ook worstelen en gelukkig draait zij er niet om heen en meldt haar eigen onzekerheid.

Vallen en opstaan

In onze Action Learning groep gaat het met vallen en opstaan. Soms lopen de spanningen behoorlijk op en dan kom ik mezelf tegen. De externe coach let erop in hoeverre wij elkaar daarop aanspreken en helpt ons een uitweg te vinden als we daarin dreigen te blijven steken. Hij onderzoekt met ons het patroon van onze overlevingsstrategieën en waar ons deze in de weg staan. Dat gaat ons inmiddels redelijk af, dit

opsporen van overtuigingen en gewoontes die het leren in de weg staan. Ik verbaas me er trouwens over hoe vindingrijk we zijn in het voorkómen dat we leren. Wat ergerlijk als ik merk dat ik me weer van mijn eigen pad laat afbrengen!

Afwisselend coach en coachee zijn

De gesprekken in de Action Learning groep zijn helder gestructureerd. Om beurten brengen groepsleden een vraagstuk uit hun praktijk in, willen dus graag gecoached worden. De anderen zijn dan in de rol van coach, soms beperken we dat ook tot een persoon, de anderen zijn dan waarnemers, die op een gegeven moment een "diagnostische pauze" inlassen, waar zij de gecoachte en de coachende collega's feedback aanbieden.

Vaak hebben we veel moeite met deze rolwisselingen, omdat de meesten inhoudelijk mee willen praten. Langzaam beleven we de charme van deze voortdurende rolwisselingen: Je ziet dezelfde situatie telkens vanuit een andere kijkhoek en de verschillende zichtwijzen geven ons dan te denken.

DE FACETTEN VAN ACTION LEARNING EN HUN BETEKENIS VOOR COACHING

Hierna zal ik ingaan op de zeven aspecten van Action Learning zoals genoemd in figuur 1:

1 Initiatief nemen

Zonder het initiatief van een persoon of van een groep komt niets in beweging, komt geen verandering op gang. In wezen is initiatiefkracht een kerncompetentie voor ondernemend gedrag. Hoe komt een initiatief tot stand? Hoe observeer ik dat bij mezelf en bij anderen? Wat weet ik over mijn eigen initiatiefkracht? Wat houdt me tegen om daarmee aan de slag te gaan als een initiatiefidee in me opstijgt? In hoeverre let ik als leidinggevende op initiatieven van mijn medewerkers? Hoe ga ik erop in, zodat het initiatief van de medewerker aan kracht en kwaliteit toeneemt? Wat komt naar voren bij mezelf door het initiatief? Wat voor boodschappen zitten in de reacties uit mijn omgeving? Al deze vragen komen aan de orde bij de start van coaching in Action Learning stijl. Action Learning is immers een vorm van leren die het bij uitstek moet hebben van een ondernemende persoon. Met 'ondernemend' bedoel ik verantwoordelijkheid nemen voor een bepaalde gang van zaken, zich bezinnen op wat nodig en nuttig lijkt, een goed te behappen klus definiëren en al doende steeds weer kritisch op zijn effecten bekijken, kansen benutten en risico's niet uit de weg gaan. Je bent je er niet altijd van bewust dat je ondernemend bent. Coaching in Action Learning stijl draagt ertoe bij het 'verborgen ondernemerschap' van de coachee voor het voetlicht te brengen, te onderkennen en uit te breiden.

2 Een reële en complexe taak ten gunste van derden

Een Action Learning klus is steeds een actie die ten behoeve van derden ondernomen wordt. Bijvoorbeeld burgers van een wijk zitten met gevoelens van onveiligheid, zien niet direct hoe ze met vreemden in hun wijk constructieve contacten kunnen opbouwen. In een Action Learning opzet leert de wijkagent al doende hoe hij de wijkbewoners ertoe kan brengen actief met hun gevoelens van onzekerheid om te gaan, contacten met vreemde bewoners tot stand te brengen. Concrete en actuele incidenten leveren de leerstof voor alle betrokkenen.

Het gaat steeds om een specifieke taakstelling of probleemstelling die de belangensfeer van de Action Learning deelnemer overstijgt en voordelen voor derden oplevert; dus niet “ik wil beter kunnen onderhandelen” of “ik wil topverkoper zijn” maar wel “een opdracht verwerven die voor ons bedrijf vitale betekenis heeft”. Coach en coachee buigen zich over de noodzaak van de klus: Wie bepaalt deze? Wat precies is de ‘nood’ die overwonnen moet worden, de behoefte van derden? Hoe verhoudt de coachee zich tot de noodzaak? Wat voor betekenis heeft de noodzaak, die behoefte van derden voor het werk en de professionaliteit van de coachee? Met welke stakeholders, met welk krachtenveld krijgt de coachee in de uitvoering van zijn klus te maken? Welke kansen en risico’s ontstaan voor de coachee?

3. Binnen de context van het werk

Door de coachinggesprekken worden niet alleen persoonlijke factoren (ambities, angsten, denkpatronen, etc.) opgehelderd, maar ook de grotere samenhang waarin de coachee staat en werkt. Het is niet toevallig, dat de coachee binnen deze context opereert. Welke keuzes hebben hem er toe gebracht daar te werken, nog steeds deel daarvan uit te maken? Wat zijn de kenmerken van het systeem waarin hij werkt? Wat voor bijdragen kan de coachee daar in toekomst voor leveren? Wat kan deze grotere samenhang voor hem op ten duur betekenen? Welke verantwoordelijkheden gaan daarmee gepaard? Hoe zijn de werkprocessen ingericht die moeten leiden tot het gewenste resultaat? Zijn ze zo ingericht dat er een heleboel verspilling optreedt, lange wachttijden, die veel ongemak veroorzaken, kostbaar herstel van fouten die bij herhaling optreden, verzuimde kansen etc. Hoe houdt de coachee dit in stand? Wat brengt deze stelselmatige verspilling in de coachee te weg? Hoe moet de werkstructuur er uit zien om tot betere prestaties of zelfs “flow” te komen?

De coachinggesprekken kunnen zich richten op de manier waarop de coachee flow tot stand brengt, én in de werkprocessen én in zichzelf. Met “flow in de werkprocessen” bedoel ik: een doorgaande opeenvolging van activiteiten die naadloos op elkaar aansluiten, met zo weinig mogelijk onderbrekingen, geen onderbrekingen dus door tussenresultaten onnodig te laten liggen, door herstellen van fouten, door wachten op bijdragen die van derden moeten komen en niet op tijd geleverd worden, etc.³ “Flow in zichzelf” betekent eigenlijk ‘gelukkig zijn’, in overeenstemming zijn met de gegevens van het leven, met wat het leven met zich mee brengt en kan o.a. omschreven worden met ‘evenwicht in het spanningsveld tussen de uitdagingen die de coachee aangaat en de vermogens die hij daarvoor kan mobiliseren, op het grensvlak tussen te veel uitdaging en te weinig’.⁴

Er zijn ongelofelijk veel mogelijkheden om de flow in de nodige werkprocessen en in zichzelf te verbeteren – materiaal te over voor de coachinggesprekken. Reginald Revans, die van het beschrijven en uitdragen van Action Learning zijn levenswerk gemaakt heeft, stelt keer op keer: “wie niet in staat is zichzelf te veranderen, zal ook moeite hebben om veranderingen tot stand te brengen in wat om hem heen gebeurt” en “Leren effectief te handelen moet je doen in en aan het werk”⁵

Als de coachee meer en meer bereid is aan zichzelf te werken, zichzelf te bewegen, zelf het anders te doen, zal de neiging minder groot zijn om veranderingen vooral van

anderen te vragen. Coach en coachee kunnen opsporen wat de omgeving over de coachee vertelt en wat de innerlijke condities van de coachee aan de buitenkant, in zijn omgeving veroorzaken, mogelijk en onmogelijk maken.

4. Reflectie met betrokken belanghebbenden

De Action Learning coach stimuleert de coachee om intrigerende gesprekspartners in het spel betrekken: o.a. klanten of opdrachtgevers. De coachee neemt het op zich om voor hun prestaties te leveren die ertoe doen. Voor zijn klanten gaat hij een vitaal probleem oplossen of nieuwe mogelijkheden scheppen. Het gaat om niet vrijblijvende zaken. De coachee wordt uitgedaagd om onder deze omstandigheden te laten zien wat hem lukt en niet lukt. Het gaat om vragen zoals: Wat is echt waardevol voor de klant, wat niet? Waar heeft de klant blinde vlekken, waar de coachee zelf? Wat motiveert de coachee om met werkzaamheden ten gunste van de klant aan de slag te gaan? Wat wordt er concreet nu gevraagd? Hoe verandert de vraag van de klant? De coach kan behulpzaam zijn bij het onderkennen van ingeslepen gewoontes als 'voor de klant denken' of 'over de klant heen ageren'. Vervolgens helpt hij bij het eventueel vervangen van die gewoontes door interactieve werkvormen in marketing en relatiebeheer.

Het doel van de coachingsgesprekken is voor de coachee een helder beeld van zijn tegenwoordige klantencontact te laten ontstaan en hem wegwijs te maken en te stimuleren voor een ontwikkelingsweg in zijn klantencontact: van beleefde conversatie of conflictgesprek naar een reflectieve en generatieve dialoog.⁶ In de reflectieve dialoog verhelderen de betrokkenen basisopvattingen, normen en waarden die aan hun handelen ten grondslag liggen. Zij geven openheid van zaken over dat wat hun van binnen stuurt. Zij leggen hun eigen opvattingen en die van de opponent naast elkaar en beiden bekijken vanuit een zekere afstand hun "programming". De reflectieve dialoog gaat over in een generatieve dialoog als door het tijdelijk loslaten van een onderliggende overtuiging ruimte ontstaat om er met zijn tweeën doorheen te kijken en nieuwe elementen toe te laten, nieuwe combinaties (tenminste in gedachten) met elkaar uit te proberen. Wat de coachee aan zijn binnenkant weet te veranderen, krijgt zijn neerslag aan de buitenkant en die veranderingen die aan de buitenkant optreden, beïnvloeden de binnenkant van de coachee. De belangrijkste toetsvraag in de coachingsgesprekken voor de binnenkant is: "Hoe gelukkig ben je met de gang van zaken?" en voor de buitenkant: "Hoe tevreden zijn klant en medewerkers?" en "In hoeverre gaat de ontwikkeling van jouw omgeving daarmee vooruit (b.v. milieuvraagstuk!)"

Leren effectiever te worden in Action Learning stijl behelst leren in een netwerk van mensen, m.n. van mensen voor wie de resultaten van het handelen van de coachee betekenis heeft, nodig zijn. Leren handelen – voor zover het niet puur technische verfijningen betreft – gaat niet anders dan in samenwerking met anderen. Een persoonlijke inspanning van een ieder van de genoemden is noodzakelijk. Kern van de coaching in Action Learning stijl is daarom het uitdagen en ondersteunen van de coachee om de relaties met de genoemde stakeholders bewuster en explicieter aan te gaan. Bewuster, om meer waar te nemen wat zich in de interacties voordoet en ontwikkelingsstadia van het gesprek met de interactiepartners te zien en te benutten. Explicieter, om grensverleggend bezig te zijn. Bijvoorbeeld niet alleen contact leggen zoals gebruikelijk, maar het aandurven om de mogelijkheden van interactie te verruimen door vragen te stellen die te denken geven,

door feedback te geven die tot een heel ander soort gesprek kan leiden. Waar lukt het de coachee om met de ander tot een leerzaam gesprek te komen, waar niet? Wat speelt zich af, daar waar het niet lukt?

5. Zakelijke en persoonlijke feedback door onderzoek en gesprek

Om te kunnen leren is feedback onmisbaar. Directe feedback, in het hier en nu, is van onschatbare waarde voor het veranderen van eigen gedrag. Hier geldt de bekende stelregel: kijk in hoeverre zich in de hier-en-nu-situatie hetzelfde soort verschijnselen voordoet als waar het in de berichten over gaat. Vaak voltrekt zich in het gesprek van de gesprekspartners dat waarover het gesprek gaat. Bijvoorbeeld een gesprekspartner klaagt steen en been dat hij niet gehoord en erkend wordt als hij met zijn projectteam aan de gang is, maar tegelijk is hij in het gesprek hier en nu blind voor de pogingen van een collega om hem op iets attent te maken.

Coaching in Action Learning stijl nodigt uit ook gebruik te maken van effecten in de omgeving van de coachee (indirecte feedback). Voor de persoonlijke kanten van de coachee kan dit b.v. 360° feedback zijn. Horizonverruimend en vaak zeer prikkelend kunnen de resultaten van onderzoek naar de kwaliteit van de werkprocessen zijn: welke verrichtingen brengen daadwerkelijk waarde voor de klant tot stand (value demand)? Welke verrichtingen komen voort uit fouten in de productie van de coachee (failure demand)? Welke acties dienen puur en alleen de belangen van de coachee zelf, welke ook of vooral de klant? Welke schommelingen treden op in de productie? Wanneer treden ze op, wanneer niet? Wat zijn de gevolgen daarvan voor de volgende schakels in het werkproces? Hoe wordt hierover gecommuniceerd?

Bij directe feedback en bij onderzoek wordt de coachee geconfronteerd met het vraagstuk van de maatstaven. Welke maatstaven gebruikt de feedbackgever, bewust of onbewust? Welke uitgangspunten en maatstaven liggen aan het onderzoek ten grondslag? Met welke alternatieve uitgangspunten en maatstaven zou geëxperimenteerd kunnen worden? Een schitterende ingang voor coach en coachee om het praktijkleren op een hoger niveau te brengen en daarmee tot duurzamere resultaten in de effectiviteitsverhoging te komen is: niet alleen te blijven denken en kijken binnen de gegeven kaders (single loop learning), maar daar waar dit onvoldoende lijkt, kritisch de eigen programmering en de programmering van de onderzoeksontwerpers onder de loop te nemen (double loop learning)⁷. Is bijvoorbeeld het onderzoek resultaat- of taakgericht opgezet?

6. De diensten van een leer-adviseur

Zelf treed ik graag in de rol van externe Action Learning coach op. Ik zie het dan als mijn taak met de klant de probleemstelling te verhelderen, voor zover van toepassing over de mogelijkheden, grenzen en condities van de Action Learning aanpak te informeren en deelnemers te coachen in het leren te leren. Dit laatste beschouw ik als mijn centrale focus. Ik heb ervaren dat bijdragen van buiten de groep voor het leren te leren noodzakelijk zijn. Ik betrap me er weliswaar te vaak op dat ik meer dan 'coachen op het gebied van leren leren' wil. Ik vind het toch verleidelijk om met allerlei leuke (ten minste volgens mijn eigen inschatting) inhoudelijke bijdragen te komen, in de veronderstelling dat dit de deelnemers zou helpen. Maar afgezien van deze "hebbelijkheid" merk ik dat in de beperking tot de focus "leren te leren" een grote kracht schuil gaat.

Natuurlijk geef ik graag seminars over leren leren, liefst als opmaat voor een Action Learning programma binnen een organisatie of van een verbond van organisaties (consortium), of schrijf ik er zoals nu een artikel over. Maar de grootste kick ontstaat

voor me als het me lukt met een groep mensen zo te kunnen werken, dat zij meer en meer de smaak te pakken krijgen om dit zelf methodisch en expliciet ter hand te nemen. Vermoedelijk heeft het ermee te maken dat ik niet in eerste instantie erop uit ben anderen te helpen, maar met anderen iets te ontdekken wat hun en mezelf de moeite waard lijkt.

7. Leren leerhandicaps te onderkennen en leervermogens te ontwikkelen

De Action Learning aanpak biedt de kans om de leervermogens van mezelf en van mijn omgeving, de organisatie of keten, te vergroten. Ik zie dit als een wezenlijke basis om effectiever met de zelfgestelde uitdagingen en met de uitdagingen die op de weg van de Action Learning deelnemer komen, om te kunnen gaan. Revans citeert hiervoor vaak de overlevingsformule: "Een organisme overleeft als zijn leervermogen groter is dan of tenminste gelijk is aan het tempo der veranderingen waaraan het organisme bloot staat." Coach en coachee staan daarom voor de taak de bestaande patronen van leren en problemen oplossen kritisch onder de loep te nemen en door middel van reflectie tot ontwerpen van en experimenten met andere manieren van leren te komen. Wie eenmaal op deze weg bezig is zal merken dat hij om zich te ontwikkelen lang niet altijd naar een training of een opleiding hoeft. Die heeft namelijk geleerd zijn eigen motor te laten ontbranden en ook nog aan de gang te houden. Een mentaal perpetuum mobile! Dat geeft enorm veel inspiratie, om werk met succes te kunnen doen, om het beste in jezelf te ontwikkelen. En dat niet eenmalig, maar al doende elke dag!

EEN CHECKLIST VOOR COACHEES

De beschreven kenmerken van Action Learning kunnen vertaald worden in een reeks vragen die voor elke coachingsvraag gebruikt kunnen worden. Omdat in Action Learning een sleutelrol is toebedeeld aan het nemen van eigen verantwoordelijkheid, vertaal ik deze aspecten in vragen die een coachee ter toetsing aan zichzelf en aan zijn coach kan stellen:

1. Hoe staat het ervoor met mijn vermogen om te ondernemen?
2. Welke klus voor een derde ben ik bereid op te pakken als “leervoertuig” voor mijn persoonlijke ontwikkelingsvragen?
3. Hoe ziet het bijbehorende “operatiegebied” eruit? Wat voor cultuur manifesteert zich in mijn werkomgeving? Wat vertelt mijn werkomgeving over mij en hoe beïnvloed ik door mijn innerlijk leven de omgeving? Waar pas ik me aan, waar ben ik in oppositie?
4. Wie betrek ik als stakeholder, zoals opdrachtgever/klant, leverancier, sponsor, etc. in mijn leernetwerk? Hoe verzorg ik deze relaties? In hoeverre lukt het me in deze relaties tot leerzame reflecties te komen? Wat leren deze stakeholders en ik uit de contacten?
5. Hoe zorg ik voor feedback die ‘ertoe doet’? Waardoor krijg ik feedback over mijn eigen doen en laten en over de prestaties van het systeem waarin ik werk en invloed uitoefen?
6. Wat heb ik van mijn coaches nodig? In hoeverre treden ook zij als lerende leraren op?
7. Hoe ziet het eruit met mijn manier van leren? Wat voor blinde vlekken heb ik daar? Wat doe ik om de effectiviteit van mijn manier van leren te vergroten?

¹ Chris Argyris (1990): *Overcoming Organizational Defenses. Facilitating Organizational Learning*. Prentice Hall, Englewood Cliffs

² Otmar Donnerberg (1999): *Action Learning. Ein Handbuch*. Klett-Cotta, Stuttgart.

³ Jones, Daniel T. and Womack, Jim (1996): *Lean Thinking*, Simon and Schuster, New York

⁴ Mihaly Csikszentmihaly (1999), *Flow. Psychologie van de optimale ervaring*. Boom, Amsterdam

⁵ Reginald Revans (2000): *Action Learning op het werk*. Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam

⁶ Claus Otto Scharmer (2000): *Presencing. Learning From the Future As It Emerges – On the Tacit Dimension of Leading Revolutionary Change*. MIT Sloan School of Management, Boston.

⁷ Chris Argyris, op.cit.

Coachen aan de hand van dilemma's

HET DENKEN IN DILEMMA'S

Mensen zitten soms vast in een oud patroon en zouden dat graag loslaten zodat er plaats kan worden gemaakt voor iets nieuws. Dat is echter gemakkelijker gezegd dan gedaan, zeker als dit patroon als een dilemma wordt beleefd. Het woord dilemma komt uit het Grieks en de letterlijke vertaling is: *dubbele oplossing, gevangen tussen twee keuzes*. Een *lemma* is een trefwoord of een onbewezen stelling of propositie. We voelen iets als een dilemma als we het beleven als een tegenstelling tussen twee waarden die zich niet zomaar laat oplossen. Het kiezen voor de ene waarde leidt in onze beleving namelijk automatisch tot het verwaarlozen van de andere waarde¹. In dit artikel worden de begrippen *dilemma* en *polariteit* door elkaar gebruikt. Maar dilemma drukt beter het gevoel uit wat we erbij hebben dan het woord polariteit, wat een meer rationele omschrijving is. Mensen kunnen dilemma's verschillend ervaren:

- in de vorm van een *grenssituatie* waar ze tegenaan lopen en vervolgens ook weer van wegelopen (ik zou dat moeten doen, maar dat kan toch niet),
- in de vorm van een *impasse* (ik weet niet wat ik moet doen, want als ik het ene doe word ik afgestraft door het andere)
- als een *zich herhalend keuzeprocess* (ik ga in de tijd gezien van het ene op het andere heen staan en pendel als het ware tussen de ene en de andere waarde).

Het lijkt erop alsof we tegengestelde waarden die we niet met elkaar kunnen verenigen, gaan splitsen om ze voor onszelf hanteerbaar te maken. Dilemma's creëren in ons denken veel spanning. Spanning die, als we een constructieve manier zouden weten, veel energie en inspiratie zou opleveren.

DERDE WEG

Door iets als dilemma te beleven, brengen we onszelf in een stagnatie. Het gaat om vraagstukken waarvoor op zich geen gemakkelijke oplossing is te bedenken. We zitten als het ware op de grens van ons 'weten' en 'niet weten', op de grens van iets nieuws en dat kan heel kwetsbaar en beangstigend aanvoelen. Hoewel we het liefst zo snel mogelijk uit die spanning zouden willen komen, helpt een snelle oplossing ons niet verder. Als dilemma's ons zo gevangen houden, waarom creëren we ze dan voor onszelf? Dat kan enkele functies hebben:

- De stagnatie levert allereerst tijdswinst op. We weten niet hoe te handelen en we kunnen dus de eerste stap niet zetten omdat we niet weten waarvoor we moeten kiezen. Maar die tijdswinst is maar betrekkelijk, want na een tijdje gaat de pijn van het stagneren toch overheersen.
- Het levert ons vooral ook uitstel van het nemen van verantwoordelijkheid op. Gevangen zitten in een dilemma van het slachtoffer zijn, overweldigd door de situatie. Een slachtoffer is geen dader, en is dus niet verantwoordelijk voor zijn situatie.

Coachen aan de hand van dilemma's heeft als doel de tegengestelde waarden wél bij elkaar te brengen. Door 'in de spanning' te gaan staan en deze te accepteren, ben je al dicht bij een oplossing. De oplossing zelf ligt vaak in het op kleine schaal zoeken van een soort 'derde weg' in het eigen handelen. Daarmee laveer je bewust tussen beide polen heen en weer, zonder te kiezen voor de een of de ander, zodat je dus aan beide aandacht besteedt. Daarvoor moet je wel het oude patroon van jezelf gevangen zetten loslaten en veel meer pro-actief met de situatie omgaan. Feit is dat het accepteren van een dilemma en er vervolgens mee omgaan veel energie genereert, die tot dan toe juist verborgen

bleef. De negatieve spanning van het in een dilemma gevangen zitten wordt dan een positieve spanning van het op een creatieve manier vorm gaan geven aan de eigen toekomst. Verlamme spanning wordt zo ontketende inspiratie.

EEN VOORBEELD UIT DE PRAKTIJK.

“Zit er toekomst in mijn functie als manager?” Deze vraag stelt een manager zich die leiding geeft aan enkele honderden mensen en van beroep arts is. Hij heeft de eerste tien jaar als arts en keuringsarts gewerkt en vervolgens daar in de afgelopen tien jaren steeds meer managementtaken bij gekregen. Nu is hij voltijd manager in een door fusie ontstane organisatie. Tot een half jaar geleden gaf hij als meewerkend voorman leiding aan een kleinere organisatie van 60 mensen, die is opgegaan in de fusie.

De manager zegt zich niet lekker te voelen, niet te voldoen aan zijn eigen maatstaven en zich machteloos te voelen. Hij vraagt zich af of hij de baan wel aan kan. Hij wil weer grip krijgen op zijn werk en denkt dat bijscholing op bedrijfskundige gebieden hierbij zal helpen. Maar hij zoekt eerst een coach om hem te helpen zijn machteloze gevoel kwijt te raken.

In het eerste gesprek wordt duidelijk dat de manager niet weet wat hij wil, behalve de huidige situatie zo snel mogelijk achter zich te laten. Hij formuleert zijn vraagstuk, zijn dilemma, op dat moment als ‘doorgaan of stoppen’. Hij kan zich goed voorstellen dat hij iets heel anders gaat doen met z’n leven, bijvoorbeeld les geven in het onderwijs of vogelreizen organiseren.

De coach geeft hem terug dat weg gaan misschien wel een oplossing is, maar waarvoor precies? Mogelijk dat er te leren valt van de situatie waarin hij zich nu bevindt en dat hij daardoor meer bewust en dus betere keuzes kan maken.

De manager zegt nooit eerder ergens echt voor te hebben gekozen, in zijn werk of in zijn privé-situatie. En als iets uiteindelijk niet is wat hij wil, kan hij altijd weer weg. Maar hij kan lang vasthouden en volhouden voordat het zover is. Op dit moment gaat dat ten koste van zijn gezondheid. Als ik hem vraag of hij tegen een burn-out aanzit wordt hij eerst boos (hij is tenslotte de arts), maar beaamt later dat het wel waar is.

In de gesprekken die volgen, onderzoeken we zijn gevoel van machteloosheid en waar de spanning voor hem vandaan komt. Hij constateert dat hij in het werk gauw (te) betrokken is en zichzelf onderweg kwijtraakt. Meestal resulteert dit in een alles of niets situatie, waarbij hij na een tijd weg wil om iets heel anders te gaan doen. Onderliggend aan zijn dilemma ‘doorgaan of stoppen’ ligt nog een ander dilemma ‘betrokkenheid versus distantie of autonomie’. Hij heeft het vak van arts gekozen omdat hij heel graag met mensen werkt en zich daarin betrokken voelt. Hij ziet het dilemma terug in hoe hij met mensen omgaat. Hij doet naar anderen (betrokkenheid tonen) wat hij wil dat hem ‘gedaan’ wordt (dat men betrokken is bij hem), maar sluit zich hier vervolgens voor af.

In de loop van het coachingstraject (totaal vijf gesprekken) meldt hij zich bij zijn werkgever ziek voor een periode van een week en vraagt tegelijkertijd overplaatsing aan naar een tijdelijke baan als operationeel keuringsarts op een andere locatie. Het duurt nog een aantal maanden voor hij in staat is in levende lijve als manager afscheid te nemen van zijn oud-medewerkers.

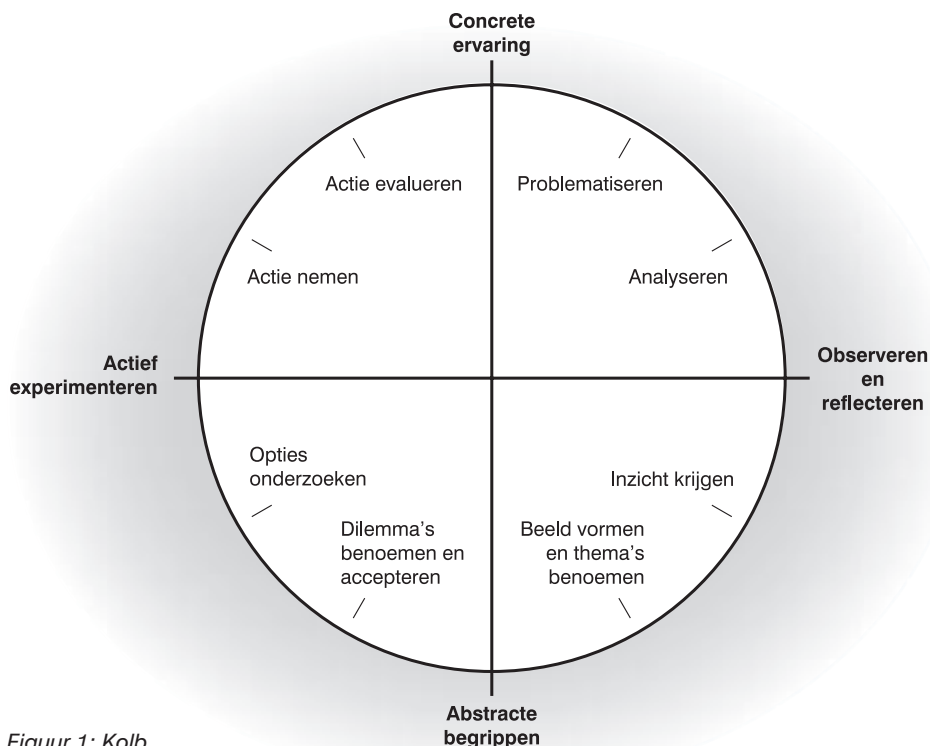
Vervolgens vindt hij een nieuwe baan als keuringsarts in een veel kleinere organisatie, met kans op doorgroei in managementtaken. De leervraag die hij meeneemt is of hij het dilemma wat hij creëert, kan accepteren om vervolgens te kunnen onderzoeken hoe hij betrokken kan zijn bij zijn werk mét behoud van zijn eigenheid.

DE START VAN HET COACHINGSTRAJECT

De coaching begint altijd met een vraag die iemand heeft, bijvoorbeeld: "Ik wil graag antwoord op de vraag wat ik nu zelf wil in plaats van me steeds weer te laten vragen voor een nieuwe functie". De coach zal dan eerst vragen wat de coachee met het antwoord op die vraag wil bereiken. "Wat wordt anders als je het antwoord hebt en waarom?" Hiermee ontstaat spanning tussen de huidige situatie en waar men uit zou willen komen. Zo wordt er als het ware een "elastiekje" gespannen tussen nu en straks. Dit helpt om de richting van de coaching te bepalen en ook om in beweging te komen. De eerste vragen gaan dus om de context van de coaching: "Waarom is dit nu voor jou een probleem, en: wat wil je ermee?"

Kolb² beschrijft aan de hand van een cirkel op welke manieren mensen iets nieuws tot zich nemen en dus leren. Idealiter zouden we alle stappen achter elkaar moeten zetten om goed te kunnen leren van onze ervaringen. De vier stappen zijn:

1. van concrete ervaring opdoen
 2. via het observeren van en reflecteren op die ervaring
 3. naar het abstraheren en conceptualiseren van de beelden
 4. naar het actief experimenteren met de conclusies
- naar 1. het opnieuw ervaring gaan opdoen in de praktijk. En zo doorlopen we de cirkel steeds opnieuw...



Figuur 1: Kolb

Het is interessant te zien dat de cirkel is opgebouwd uit twee polariteiten, namelijk verticaal de polariteit *abstract* versus *concreet* en horizontaal de polariteit *actief* versus *beschouwend*. Kolb onderkent dat veel mensen een preferente leerstijl hebben, bijvoorbeeld vooral doen of juist denken. Hij gaat ervan uit dat voor het leren van ervaring juist de afwisseling van belang is tussen denken en doen en tussen abstract en concreet en we deze afwisseling bewust in ons leerritme zouden moeten inbouwen door als het ware steeds de hele cirkel te doorlopen.³

Juist wanneer mensen zich in een dilemma gevangen voelen, is het langs lopen van de cirkel met de coachee zeer nuttig. We komen dan als vanzelf bij de dilemma's terecht die er spelen. Ik zal hier de vragen bij elk van de vier stappen in de cirkel preciseren.

Concrete ervaring opdoen

De coach verzoekt de vraag voor de coaching te illustreren aan de hand van een voorbeeld uit de dagelijkse praktijk: welke situatie heeft met zijn vraag te maken en is voor hem ingewikkeld, belemmerend of misschien wel onbegrijpelijk? Dit moet zo concreet mogelijk worden beschreven. De praktijksituatie vormt dus de context van het leren. Uiteraard komen dan ook gevoelens mee die met die ervaring te maken hebben.

Observeren van en reflecteren op die ervaring

De coach en de coachee proberen de achterliggende beelden helder te krijgen. Welke thema's spelen hier een rol? Wat zijn de associaties, zijn vermoedens? De coach is hier terughoudend want de coachee moet zelf zijn beelden onderzoeken. Wanneer zich daarin duidelijke inconsistenties voordoen, zal de coach wel reageren door de betrokkene hiermee te confronteren. Op weg naar de derde stap linksonder in de cirkel komen we dan bij lastige puzzels terecht die soms de vorm aannemen van een dilemma.

Abstraheren en conceptualiseren van de beelden

De coachee moet een mogelijk dilemma zelf verwoorden, zodat het aansluit op zijn persoonlijke beleving. Is hij bereid en in staat het dilemma onder ogen te zien en te accepteren?

Actief experimenteren met de conclusies

Tijdens deze stap kan de coach een meer directieve rol hebben, meer adviserend zijn. Deze stap leidt dit tot een keuze voor een concrete actie op korte termijn; hoe preciezer door de coachee geformuleerd, hoe meer kans er is dat hij de actie ook onderneemt.

En daarmee hebben we de cirkel eenmaal doorlopen. We kunnen dan opnieuw richting de onderkant van de cirkel. Op het moment van acceptatie van het dilemma is de coachee in staat zijn leervraag te herformuleren, namelijk hoe hij tegelijkertijd vorm kan gaan geven aan de ene en de andere waarde in zijn dilemma.

Hierna wordt ingegaan op stap 3, het onderkennen en verwoorden van het dilemma.

ONDERZOEKEN VAN DILEMMA'S

Bij dilemma's gaat het om het kiezen tussen twee waarden. Als je uit een dilemma wilt komen, moet je eerst die twee waarden benoemen. Het gaat immers om de persoonlijke beleving die je uitdrukt in jouw woorden. Wat voor de één een dilemma is, is dat voor een ander helemaal niet. Wat kan helpen is beide waarden nader te onderzoeken. Daar zijn tenminste drie manieren voor.

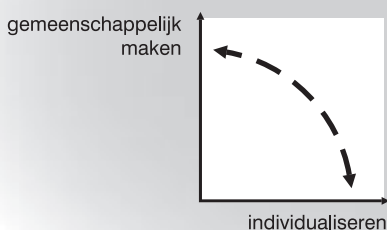
1. Tegengestelde waarden aan elkaar relateren

De eerste manier is afkomstig van Hampden-Turner.⁴ De tegengestelde waarden die we vaak in zelfstandige naamwoorden uitdrukken (bijv. collectief belang versus individualisme) worden omgezet in werkwoorden (bijv. gemeenschappelijk maken versus individualiseren), stap 1 in het schema. In de casus van het begin zou de coach dus het eerste dilemma (betrokkenheid versus distantie) samen met de coachee kunnen gaan omzetten in werkwoorden als 'interesse hebben voor een ander' en 'zelfstandig blijven denken en handelen'. Daarmee wordt de tegenstelling minder abstract en wordt het mogelijk om beide waarden tegelijkertijd in het hoofd te houden. Daarna worden de dilemma's in een assenstelsel gezet in plaats van een lineaire lijn, stap 2 in het schema. In het voorbeeld van de casus kan de coachee dan zien dat er nog allerlei tussenposities zijn tussen de twee assen van erin storten en helemaal distantieën. Daardoor wordt het makkelijker om de relatie tussen beide waarden te leggen, dwz te onderzoeken hoe een positie eruit ziet die veel van het ene heeft en een beetje van het andere, of een positie die allebei in zich verenigt. Daardoor wordt ook stap 3 mogelijk: aan de beide waarden in de tijd gezien bewust aandacht geven, eerst de één en dan de ander, volgtijdelijk. Op die manier ontstaat een lerende en creërende omgangsvorm met het denken in dilemma's.

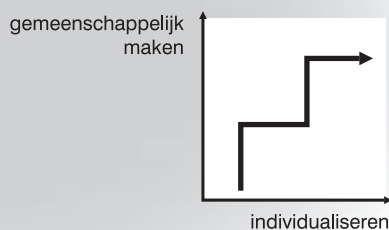
Stap 1, van zelfstandig naamwoorden naar werkwoorden

Van: collectief belang ↔ individualisme
Naar: gemeenschappelijk maken ↔ individualiseren

Stap 2, van lineair naar x- en y-as



Stap 3, de factor tijd toevoegen

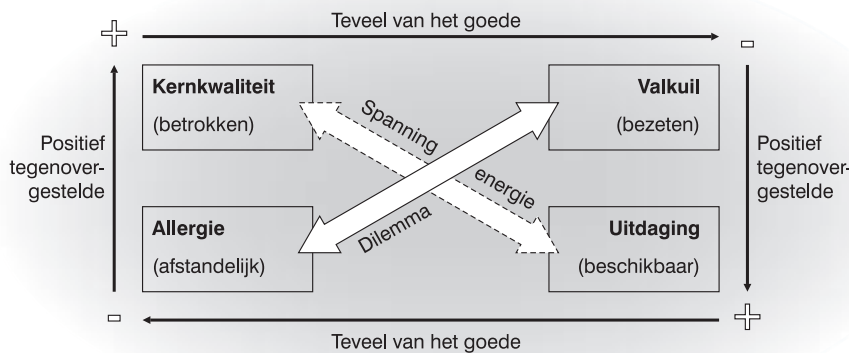


Figuur 2: de stappen van Hampden-Turner

2. Het kernkwadrant

De tweede manier is gebruik te maken van het Kernkwadrant van Ofman.⁵ In een kernkwadrant wordt het verband zichtbaar tussen iemands kernkwaliteit, zijn valkuil, zijn uitdaging en zijn allergie. Deze blijken alle vier onlosmakelijk met elkaar verbonden te zijn. Ze zijn het logisch gevolg van elkaar en vormen tesamen een kwadrant. Door dit kernkwadrant kan elk mens op een snelle en eenvoudige manier zicht krijgen op zijn 'eigen-aardigheden'. Dit inzicht kan helpen om mogelijke fricties vroegtijdig te leren onderkennen. Een mens die zijn kernkwaliteiten kan uitdrukken in zijn werk, zal lekker in zijn vel zitten en met minder energie meer presteren. Maar bij elke 'licht-zijde' hoort een schaduw-zijde.

Iedereen heeft meerdere kernkwaliteiten. Bij elke kernkwaliteit hoort een valkuil, namelijk als je de kernkwaliteit teveel gebruikt. De coacher in de casus zou bijvoorbeeld kunnen zeggen dat zijn kernkwaliteit "betrokkenheid" is, maar zijn valkuil (=teveel van het goede) is dan "bezeten". De positieve omkering van de valkuil is iemands uitdaging. In de casus zou dat de omkering van bezeten zijn, hier bijvoorbeeld "beschikbaar". Daar staat allergie weer haaks op, het is een kwaliteit waar je je aan ergert omdat hij weer teveel van je uitdaging is. Hier zou dat "afstandelijk" kunnen zijn.



Figuur 3: Kernkwadrant

Door middel van het kernkwadrant kunnen beide kanten beter belicht worden. De logica van het kwadrant is voor velen een opluchting, omdat men gaat inzien dat iemands valkuil het gevolg is van zijn kracht en dat men van mensen waar men allergisch voor is veel kan leren.

Vertaald naar dilemma's kunnen we zeggen dat de lijn van rechtsboven (valkuil) naar links beneden (allergie) vaak beleefd wordt als een dilemma, terwijl de lijn van linksboven (kernkwaliteit) naar rechtsonder (uitdaging) niet meer als een dilemma ervaren wordt, maar als een energieke spanning.

3. Voice Dialogue of Voice Drama

Volgens de methode Voice Dialogue of Voice Drama⁶ kunnen we in gesprek komen met de verschillende stemmen of persoonlijkheden in onszelf. De stemmen zijn vaak polar, waarbij de ene stem goed ontwikkeld is en waar we veel mee doen, soms zelfs ons beroep van hebben gemaakt, en aan de andere kant de stem die we 'verstoten' hebben

in onszelf. Vaak is dat deel niet tot ontwikkeling gekomen omdat in onze jeugd dit gedrag niet gewaardeerd werd en de tegenpool ervan wel. Welke delen dat zijn kan in elk gezin en per gezinslid anders liggen. We ontwikkelen meestal dat gedrag waar we ook voor beloond zijn. Door ons hier bewust van te worden komen we los van de manier waarop we het altijd automatisch doen en kunnen we, soms heel voorzichtig, ook eens wat anders proberen.

Als we in ons leven één kant ten koste van de andere kant benutten, dan kost dit ons veel energie, maar we krijgen daarvoor wel vertrouwde en veiligheid terug. Op den duur kan dat echter het omgekeerde effect teweegbrengen van wat we willen. Als we bijvoorbeeld nooit nee zeggen, kunnen we alle gedane toezeggingen op den duur niet meer waarmaken en gaan mensen ons onbetrouwbaar vinden. En dat terwijl we juist zo graag aardig en betrouwbaar gevonden wilden worden⁷.

Soms verdwijnt een deel van ons naar het onderbewuste. In ontmoetingen met anderen kunnen we ons dat weer bewust worden. Komen we zo'n 'verstoten' deel van onszelf in de ander tegen, dan geeft ons dat een oncomfortabel gevoel. We hebben een hevige reactie op een ander die te maken heeft met een deel van onszelf dat eigenlijk wordt aangesproken. Doordat dat deel van onszelf als het ware verstoten is, zijn we geneigd de ander te veroordelen. Dat kan in negatieve vorm, in de vorm van een allergie (zie ook kernkwadrant), maar kan ook in positieve vorm, in de vorm van grote bewondering of een hevige verliefdheid. Het kan dus erg helpen om dit als signalen te zien van onze minder sterke kanten die we wat meer zouden kunnen ontwikkelen.

Energie krijgen we vooral als we in staat zijn iets met beide uitersten te doen in ons leven in plaats van alleen maar aan een kant te zitten. Juist tussen de tegengestelde kanten in ons stroomt de energie, het lijkt dan alsof het ene uiterste de min-pool en het andere uiterste de plus-pool is. Energie is daar waar we onze aandacht op richten, dus door ook aandacht te geven aan onze mindere kanten gaat de energie daar meer naar toe stromen. Een bewuster omgaan met de polariteiten in ons genereert energie en geeft een empowered gevoel. In Voice Dialogue wordt met de sterk ontwikkelde kant gewerkt, bijvoorbeeld de kant van de 'controle'; als dit deel van de coachee het experiment van iets nieuws proberen 'goed vindt' en het vertrouwt, bijvoorbeeld meer openstaan voor anderen, dan ontstaat een meer permanente verruiming van iemands mogelijkheden.

Bij deze vorm van coaching gaat het er niet om iemand iets af te leren, maar juist te laten ervaren dat hun goed ontwikkelde delen er mogen zijn, van belang zijn, maar misschien wat extreem aanwezig zijn. Door het andere deel ook wat ruimte geven, ontstaat er meer evenwicht en meer energie. Dit is anders dan in bijvoorbeeld een gedragstraining waarin mensen gevraagd worden oud gedrag te vergeten en vooral nieuw gedrag uit te proberen door als het ware in het diepe te springen.

DE ROL VAN COACH

De bedoeling van coachingsgesprekken aan de hand van dilemma's is niet adviezen of oplossingen 'op een presenteerblaadje aan te reiken'. Het gaat om een vorm van 'zelfsturend leren'. Een manier van leren die niet zozeer leidt tot het opdoen van nieuwe vaardigheden, maar leidt tot het geven van nieuwe betekenissen aan eerdere ervaringen

en inzichten. Zo herformuleert betrokkene de eigen problemen, heft daarmee blokkades op en kan dan de eigen weg weer uitstippelen en de consequenties van de eigen keuzes aanvaarden. En zo versterkt hij of zij de eigen onafhankelijkheid en het zelfvertrouwen.

Zelfsturend leren is niets iets wat iemand per definitie individueel moet doen. Juist in interactie met anderen wordt het eigen leerproces meer effectief. Hardop de eigen gedachten formuleren en daar een reactie op krijgen, bijvoorbeeld van de coach, is vaak erg behulpzaam.

Het gaat in deze vorm van coaching om een gelijkwaardige relatie tussen coach en coachee. Dat veronderstelt dat de coach ook diverse kanten van zichzelf onder ogen kan zien.

Het coachen aan de hand van dilemma's biedt een waardevolle mogelijkheid om coachees te helpen de door hen zelf gecreëerde impasse te doorbreken en hun energie te hervinden.

VAN DILEMMA NAAR INSPIRATIE

In dit artikel is aangegeven hoe een coach een concrete werkvraag zo kan bewerken dat een achterliggend dilemma wordt opgespoord. Dat dilemma werkt eigenlijk als een zwart gat dat alle energie van betrokkene opslokt. Het bewerken van een dilemma knabbelt aan die stagnerende werking, zodat energie weer kan gaan stromen. Maar de echte ontlasting zit natuurlijk in het feit dat een coachee wordt geholpen zijn zelfgekozen stagnatiepatroon los te laten en aangemoedigd weer de volle verantwoordelijkheid voor zijn keuzeprocess te gaan nemen. Naarmate een coachee zich daar weer meer veilig in voelt, komt zijn inspiratie weer terug en kan hij zijn energie weer inzetten voor alle dingen, die hem beroeren.

¹ Iemand voelt zich bijvoorbeeld sterk afhankelijk van de goedkeuring van anderen, maar wil tegelijkertijd leren 'nee' te zeggen. Door nee te zeggen zou men wel eens geen goedkeuring meer van anderen kunnen krijgen. Door echter steeds bij anderen in de smaak te willen vallen, komt het er nooit van "nee" te zeggen en voor jezelf op te komen. Zie ook: *Dilemma's te lijf*. E.H. Halbertsma (red), 2000, van Gorcum, Assen.

² Kolb, D.A., *Experiential Learning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984. Zie ook: *Leer Wijzer*, Hoofdstuk 1. Denken over leren, L. Halbertsma, de Baak Management Centrum VNO-NCW, 2001.

³ Ratering, D. en Hafkamp, K., *Zelfsturend Leren*, Academic Service, 2000

⁴ Hampden-Turner, Ch.T., *Charting the Corporate Mind*, Free Press, 1990

⁵ Ofman, Daniel, D., *Bezieling en Kwaliteit in Organisaties*. Cothen, Servire, 1994

⁶ Stamboliev, R., *The Energetics of Voice Dialogue*, LifeRhythm, Mendocino CA, 1992

⁷ Halbertsma, L. en Stamboliev, R., *Polariteiten in personal coaching*, Opleiding & Ontwikkeling nr.10, 2002

Coachen van persoonlijke transformatie

Het coachen van persoonlijke transformatie, een vorm van coachen op zinsgevingsniveau, is allereerst gericht op het vinden van 'de rode draad' in iemands leven, de zingeving voor je hele doen en laten. Immers ieder mens heeft een eigen levenslijn, in het begin misschien nog niet zo expliciet en de eerste decennia flink overwoekerd met invloeden van buiten (gezin, school, werk etc). Maar geleidelijk valt die lijn steeds beter te herkennen, al moeten daarvoor vaak de invloeden van buiten eerst worden 'afgestoft'. Als die levenslijn eenmaal is onderkend, kan men het werk- en privéleven van alledag en de eigen ambities toetsen aan die rode draad, aan de eigen diepste motieven. Juist door bewust bezig te zijn met de verbinding tussen de eigen koers en de praktijk van alledag, kan men heel bewust het eigen leven gaan inrichten. Dat bewustzijn levert inspiratie en bezieling op en zorgt zo voor persoonlijke transformatie, een ingrijpend gebeuren. Die nieuwe inspiratie geeft immers vleugels en veranderingen voltrekken zich in een stroomversnelling. Overigens is het pleit daarmee nog niet beslecht. Het realiseren van de transformatie betekent dagelijks nieuwe gedragswijzen voorleven en ze steeds weer toetsen aan de eigen rode draad.

Coach en coachee zijn niet zo geïnteresseerd in het onderzoeken van problemen, ook niet in het overwinnen van beperkende patronen. Inspiraties gaan niet over het oplossen van problemen, maar over het tot wasdom brengen van potenties en kernkwaliteiten. Het gaat bij deze vorm van coaching erom de mechanismen van creatie te leren kennen, de middelen dus waarmee je je eigen leven ontwerpt en realiseert. Het zoeken naar zingeving is een reis naar de ziel en kan veel tijd kosten. De rode draad spin je immers niet in een paar uur, daar mag je je hele leven over doen. Maar op elk moment tijdens die reis kun je stilstaan en proberen je meer bewust te worden van het waartoe van de reis en van daaruit de ultieme bron van inspiratie vinden. Coaching kan daarbij helpen, misschien al in een paar sessies. Om een idee te krijgen van de wijze waarop dergelijke sessies verlopen, volgt hierna een voorbeeld uit de praktijk. Het gaat hier om een coachee die al langere tijd bezig was met het zoeken van de rode draad en de sessies met de coach gebruikt om die keuzes te maken die inspireren en dus passen bij haar diepste motieven.

Ook een coach is maar een mens: op een gegeven moment meldt zich een ervaren coach als coachee. Zij heeft jaren bij een groot adviesbureau gewerkt in een klein team van loopbaanconsultants. Het adviesbureau is echter intern aan het reorganiseren geslagen, waardoor ze nu in een zeer grote unit is terechtgekomen met veel minder vrijheden en een veel meer zakelijke sfeer dan voorheen. Dat is zó strijdig met haar eigen voorkeur en waarden, dat ze besluit uit het adviesbureau te stappen. Ze legt daarom contacten met een kleine gedreven adviesgroep, maar al snel komt ze tot de conclusie dat dit toch niet de voor haar de gewenste keuze zou zijn. Dus gaat het zoeken verder. Via gesprekken met een therapeut krijgt ze intussen inzicht in welk proces ze zit, inclusief de patronen uit haar jeugd die haar daarbij parten spelen. Maar ze voelt zich toch onrustig door het nadenken over nieuwe banen. Een innerlijk stemmetje zegt haar dat ze op een dood punt is beland. Hoe nu verder? Haar eigen manager stimuleert haar voor die vraag zelf een coach te zoeken.

Het eerste coachingsgesprek met de coachee begon met de vraag van de coach hoe intensief en langdurig ze zich de coaching voorstelde: één stevig coachingsgesprek of

een serie van 5 of 10 gesprekken? Toen ze verrast reageerde op het idee van één coachingsgesprek, lichte de coach toe: "Wil jij dat je verandering snel gaat of kies je voor een rustige aanpak?" Deze vraag confronteerde haar met haar verantwoordelijkheid voor haar eigen verandering via de coaching. Voorzichtig koos ze toen maar voor een paar gesprekken. Het eerste gesprek ging al gauw over in een aantal klachten van de coachee: ze voelde zich zo alleen: alleen in het adviesbureau, alleen in het zoeken naar een nieuwe baan, alleen in haar relatie met haar partner. De coach vroeg haar hoe ze dat eigenlijk klaarspeelde om steeds alleen te zijn. Opnieuw een confrontatie met de eigen verantwoordelijkheid. Ze vertelde dat ze zelf een ervaren coach was en juist een therapie had afgerond. De coach benadrukte toen dat deze coaching geen voortzetting van de therapie was. In plaats van het verleden te onderzoeken, kon ze tijdens de coaching haar eigen toekomst geheel opnieuw ontwerpen.

In de volgende gesprekken gaf de coach aan dat haar verantwoordelijkheid voor haar toekomst verder ging dan zich bewust te zijn van concreet gedrag: verantwoordelijkheid betekent in essentie 'antwoord geven op de eigen roeping'. Ieder mens laat in zijn manier van leven, in de keuze van zijn relaties, van zijn gevoel, van zijn werk etc., kortom in zijn hele context zien hoe hij deze verantwoordelijkheid invult. Dit uitgangspunt brengt de coach tot het stellen van de vraag welke missie, welke zingeving de coachee eigenlijk voor zichzelf ziet. Hij nodigt haar daarom uit te onderzoeken hoe ze haar leven nu heeft ingericht, welke motieven, inspiraties en hartstochten daaruit spreken. De coach bewaakt steeds dat ze haar eigen keuzen centraal stelt en zich niet beroept op omstandigheden of anderen. De coachee geeft aan dat zij in haar leven dolgraag steeds iets wil creëren, ondernemen, maar steeds compromissen heeft gesloten uit angst alleen te komen staan.

Hierover doordenkend gaat ze op een gegeven moment graag in op een 'toevallig' verzoek van een oud-collega om samen een leuke professionele activiteit uit te voeren. Het voelt bevrijdend, maar tegelijk voelt ze zich schuldig naar haar huidige werksituatie. De coach benoemt dit wel als een oud patroon van geen verantwoordelijkheid nemen voor haar eigen ambities, maar besteedt hier verder geen aandacht aan. Hij nodigt haar uit te fantaseren over dat eigen ondernemerschap: waarom ben je eigenlijk hier? Wat wil je dolgraag realiseren? Wat zijn je talenten en mogelijkheden daarbij? Voel je creatieve energie? Wat zie je als inspirerende doelen? In welke vormen zou dat kunnen? Op welke professionele inhouden ga jij focussen?

Steeds checkt de coach of deze ambities voor haar wezenlijk verband houden met haar diepste motieven en geen uitingen zijn van dagdromerij: "Kun je je verlangens omzetten in concrete keuzen?" Haar ambities beginnen een vaste vorm aan te nemen: ze heeft haar toekomst gevisualiseerd, compleet met businessplan en profiel voor haar nieuwe activiteit als zelfstandig adviseur. Na vier gesprekken in vier maanden gaat ze weer verder op haar reis, met nieuwe energie. In een nagesprek na drie maanden geeft ze aan al een flink eind op weg te zijn met het realiseren van haar droom.

EIGEN VERANTWOORDELIJKHEID STAAT VOOROP

Dit korte stukje casuïstiek laat zien dat de coach steeds de focus houdt op het zingeving-niveau. Daar zit de idee achter dat elk mens voortdurend zijn eigen werkelijkheid creëert. En niet alleen in abstracte zin, maar heel letterlijk. Dat impliceert dat de werkelijkheid niet los van de betrokkene kan worden gezien. Een simpele gedachtegang, maar met ver-reikende conclusies. Immers, in deze opvatting is alleen ruimte voor eigen verantwoor-delijkheid. Of je nu bewust of onbewust ermee bezig bent, voortdurend creëer je de wer-kelijkheid om je heen. Als je bijvoorbeeld vindt dat jouw coachingsvraagstuk zo lastig is dat er wel een hele serie gesprekken voor nodig is, dan zal dat gebeuren. Als je vindt dat het ook best in één gesprek kan, dan is er ook niet meer nodig. Als je jezelf voortdurend terugvindt in situaties waarin je alleen staat, dan is er geen andere conclusie mogelijk dat deze situaties blijkbaar door jou zo zijn gecreëerd.

Meestal vinden we dat de invloed van de omgeving (de organisatie, onze afkomst, onze genen etc.) veel sterker is dan die van onszelf. De postmoderne filosofie geeft de mens al veel meer verantwoordelijkheid: we creëren onze eigen taal en daarmee onze eigen concepten en zo onze eigen mentale wereld. Biografen stellen vaak dat er wel iets als het lot bestaat maar dat je verhouding tot het lot geheel je eigen keuze is. (ziekte over-komt je maar je kunt kiezen of je eronder lijdt, je verzet etc.). Maar laten we nog eens een stap verder gaan: ieder mens creëert volledig zijn eigen werkelijkheid. Bij het coachen op zingevingniveau gaat de coach er dus niet alleen vanuit dat de coachee óók een bijdrage heeft in zijn of haar leefomstandigheden, nee, de coachee krijgt voor de volle 100% de verantwoordelijkheid voor de manier waarop hij of zij het leven inricht: van de keuze voor zijn of haar werk tot de keuze voor geluk of ongeluk. Als je geen bezit neemt van je eigen levensplan, maak je je hele bestaan tot een toeval. Veilig leven is dus eigenlijk heel gevaarlijk. Steeds gaat het om de vraag: heb jij je leven gekozen of heeft het leven jou gekozen? Een coach helpt dus te zoeken naar de betekenissen die in de werksituatie en in de eigen biografie zitten om daartussen een zinvolle verbinding tot stand te brengen. Dat vergt een actieve houding van de coachee. Alles is mogelijk, mits je maar uitgaat van je eigen keuze. Creëren doe je niet op halve kracht! Met alle verantwoordelijkheid geef je invulling aan je eigen evolutieproces.

ZOEKEN NAAR DE EIGEN WAARHEID, DE PERSOONLIJKE BETEKENIS VAN MOTIEVEN

Zingeving impliceert een steeds nadrukkelijker bewust worden van je eigen focus, je eigen 'ziel' of 'je ware zelf', en daaraan steeds meer invulling geven. Niet de waarheid is heilig maar het zoeken naar iemands eigen waarheid! Hier ligt misschien ook het grootste verschil met puur 'positief denken', met de 'Tsjakka-aanpak'. Je kan niet je toekomst creëren door met de toverstaf te zwaaien en dan te verwachten dat het even is geregeld: 'ik denk me rijk en even later ben ik het ook'. Je moet allereerst op zoek gaan naar de eigen bezieling die ten grondslag ligt aan het eigen levenspad, dus eerst terug naar de eigen roots. En vanuit die bezieling met volle verantwoordelijkheid die stappen zetten die daarbij horen. Dat is een heel leerproces, dat elke dag opnieuw moet worden doorlopen. Vandaar dat de coach uitgebreid stilstaat bij vragen over de eigen focus, de eigen inspiratie en steeds checkt of die ambitie ook echt terug te vinden is in de levenslijn en diepste motieven van de coachee. De waarheid wordt ontdekt door ongeloof en scepsis, niet door hoop en verlangen. Dat doet de coach door niet zozeer de letterlijk

uitgesproken ambities als vertrekpunt te nemen, maar door steeds te zoeken naar de persoonlijk betekenis van die motieven voor de coachee.

Een populaire film met enkele vervolgen heet "Back to the future". Met een knipoog naar deze titel zou je kunnen zeggen dat coachen op zingevingniveau richting "forwards to the past" gaat. Hiermee bedoel ik dat het coachen duidelijk toekomstgericht is, het onderzoekt de inspiratie, de missie, de focus die iemand in de toekomst wil gaan realiseren. Het gaat er dus om te worden wie je bent. Om dat te onderkennen moet je wel eerst terug naar je eigen roots, 'to the past'. De toekomst loopt zo door in het verleden. Tijd is ook niet meer dan een illusie die we met elkaar gecreëerd hebben. Een bepaald effect willen is een bepaalde toekomst kiezen. Als je beslist wat je wilt worden, beïnvloed je wie je bent. In die zin ontstaat wezenlijke verandering altijd in het heden en wordt ze in 'de toekomst' gecreëerd.

VANUIT EIGEN BEZIELING DE TOEKOMST CREËREN

Als je een zingevingproces wil ingaan, moet je je toekomst niet willen creëren vanuit je eigen wil, maar eerst je wil in lijn brengen met je eigen missie, je eigen koers, met je ware zelf. Het is daarom beter om te spreken over "co-creëren" in plaats van over creëren. Elk mens ervaart decennia lang allerlei krachten uit zijn omgeving die hem dwingen of verleiden tot aanpassing aan die omgeving. De kunde en kracht om zo te overleven wordt wel het ego genoemd. Daarin zit veel moeten, veel afhankelijkheid, veel noodzaak. Werken vanuit je egokracht noemt men ook wel 'will power', waarbij je maakt dat het zo is. Je werkt dan meer op kracht en niet zozeer op techniek. Personen die redeneren vanuit 'will power' zien hun eigen doelen als alles bepalend en denken ook dat het helemaal van hun eigen wilskracht en inzet afhangt of er iets van terecht komt. Je eigen toekomst creëren vanuit je (be)ziel(ing) wordt daarentegen de 'power of will' genoemd, de ongelooflijk scheppende kracht als iemand helemaal in schwing is, helemaal in lijn is met zijn innerlijke kracht. Dan gaat het niet om moeten maar om willen, niet om afhankelijkheid maar om autonomie, niet om noodzaak maar om verlangen en ideaal. Gek genoeg hoef je daarvoor niet zoveel te doen. Je dient vooral te laten zijn wat er in potentie al in zit. Als echter niet je ware zelf maar lagere egodriften (angst, bezetenheid, krampachtige rationaliteit etc.) aan het stuur staan, komen er ook dingen tot stand, maar niet op een elegante wijze, en allesbehalve geëigend voor je eigen missie.

KIEZEN TUSSEN EEN MOEIZAAM OF ELEGANT OVERLEVINGSPROCES

En steeds is de vraag: "Je kunt echt alles creëren wat je wilt, is dit dan ook het leven dat je wilt?" Als je vertrekt van die eigen verantwoordelijkheid heb je ook de keuze tussen een moeizaam overlevingsproces of een elegante creatie: waarom zou je voor een zetje gaan als met hetzelfde gemak een tien mogelijk is? Iemand die niet uitgaat van de echte creatiemogelijkheden ziet veel lastige omgevingsfactoren. Voor je het weet, ontstaat er een zeker slachtoffergevoel. Of - wat in menige organisatie voorkomt en minstens zo moeizaam is - men definieert zichzelf als nog lang niet volmaakt: er zijn allerlei problemen, we moeten een stevig verbeterprogramma opzetten, we moeten doelen stellen, de buitenwereld moet bedwongen worden. Steeds creëert men een lastige omgeving (bedreigende concurrenten, gevaarlijke markt, eindeloze technische turbulentie), waarin je maar moet zien te overleven. En dan is het natuurlijk al heel mooi als je daar een zetje haalt. Deze gerichtheid op problemen, op onmacht, op alles wat

we niet zijn, creëert een invloedssfeer die dergelijke werkelijkheden ook oproept. Maar ja, men had zich al buiten zijn werkelijkheid gedefinieerd, dus daar kun je dan ook geen verantwoordelijkheid voor dragen. Dat heet dan toeval, of dat zijn de krachten van de omgeving. En zo sluit de vicieuze cirkel van de moeizame creatie zich. Een coach is dus heel alert op overlevingsgedrag, omdat het veel zegt over welke creatieprincipes de coachee hanteert.

Wie vertrouwd is met creatie, aanvaardt de hele verantwoordelijkheid voor zijn leven. Voor beroerde dingen en voor mooie dingen. Toeval is een leuke uitvinding, maar niet in de wereld van de creator. En als je die keuze hebt, waarom zou je dan niet iets moois, iets geëigends ervan maken? Leven wordt dan leren plezier en succes te hebben. Niet dat je die garantie op plezier en succes hebt. Het betekent dat je elke dag betekenis moet zoeken voor wat in je huidige situatie succes en plezier is. Als je dat als vertrekpunt neemt, blijkt het creëren ook een heel elegant proces te kunnen zijn. Je gaat dan uit van wat je wél kunt en bent, van je sterke kanten en je talenten. Deze benadering neemt op dit moment in Amerika een hoge vlucht onder de naam 'Appreciative Inquiry'¹ en wordt niet alleen in coachingsgesprekken toegepast. Ze blijkt ook heel vruchtbaar bij allerlei vernieuwingsprocessen in organisaties. Daarbij onderzoeken medewerkers wat er in het verleden allemaal goed ging, wanneer ze trots waren en waar hun echte sterke kanten zitten. Van daaruit fantaseert men over inspirerende doelen en uitdagingen en vervolgens wordt pas nagedacht over de middelen en de aanpak. Eigenlijk een heel transformatieve benadering van organisatieverandering.

WERKEN OP BESTEMMINGSENERGIE

Iedereen krijgt vanuit zijn omgeving, vanuit zijn jeugd allerlei overtuigingen en gedragingen mee. Je zoekt daar je weg in: je neemt een rol in het gezin waarin je opgroeit, je zoekt je vrienden, je probeert je te profileren in je werk. Het kost doorgaans flink wat energie om je los te maken uit de oude meegekregen patronen en je plek te veroveren in het leven. Ik noem dat wel eens: je opereert op je 'afkomstenergie' (egokracht): de motor werkt op volle kracht en geleidelijk bevecht je je een eigen positie. In het hier beschreven transformatieproces wordt het veroveren van de wereld buiten je stop gezet en worden vragen gesteld als: wat is eigenlijk de rode draad geweest in al die activiteiten? Wat zijn voor jou de onderliggende drijfveren? Wat wil je van je leven maken? Wat is eigenlijk de bestemming, die je gekozen hebt? Wie antwoorden op deze vragen vindt, krijgt een koers van binnenuit. Die gaat iets uitstralen in zijn werk en zijn relaties, dat steeds eerder door de omgeving zal worden herkend. Mensen zullen daarop reageren: sommigen spreekt dat aan en zij zullen zich meer met je inlaten, anderen moeten er niets van hebben en die zie je dan ook steeds minder. In die zin is het voor mensen, die zich bewust zijn van hun bestemming, steeds makkelijker hun koers te volgen omdat ook de omgeving steeds meer die keuze reflecteert. Ik noem dat dan: je werkt op je 'bestemmingsenergie'. Je merkt meestal dat het dan steeds meer vanzelf lijkt te gaan. Net zoals een raket die het hemelruim wordt ingeschoten: in het begin heeft hij enorm veel energie nodig om zich los te maken uit de aantrekkingskracht van de aarde (afkomstenergie), maar dan komt er een moment waarin die aantrekkingskracht eerst helemaal wegvalt en vervolgens begint de aantrekkingskracht van andere hemellichamen toe te nemen. Je wordt er dan vanzelf naartoe getrokken (bestemmingsenergie).

Overigens is de keuze voor dit beeld uit de ruimtevaart niet helemaal toevallig. Mensen die zich bewust zijn van hun eigen missie, ervaren doorgaans ook een grotere vereenzelviging met het totaal, met 'de kosmos'. Paradoxaal genoeg is het zo dat wie zich meer bewust wordt van zijn eigen individuele bestemming ook meer zijn verbondenheid met dat totaal ziet. Het is dan ook niet zo gek dat wie meer vertrouwt op zijn bestemmingsenergie ontdekt dat die energie eigenlijk groter is dan hij dacht in zich te hebben. Blijkbaar tap je met bestemmingsenergie uit een groter vaatje dan dat van jezelf. Dat is wat we spiritualiteit noemen.

GECONFRONTEERD WORDEN MAAR OOK BEMOEDIGD

Een belangrijk uitgangspunt bij coaching is doorgaans dat de coach zich niet normatief opstelt tegenover de coachee, teneinde de volle verantwoordelijkheid voor de initiatieven in het coachingsproces bij de coachee te laten. Dit is ook een heel werkzaam uitgangspunt bij meer functionele en op pathologie gerichte coaching. Immers dan staan steeds problemen en tekortkomingen centraal die op zich al heel wat onzekerheid of angst bij een coachee kunnen oproepen. Juist een niet-beoordelende opstelling kan dan de in die situatie vereiste veiligheid bieden.

Bij coaching op zingevingniveau ligt de focus niet op wat er allemaal nog níet goed is, maar op het zich durven toe-eigenen van een volledige vrijheid het eigen leven te creëren op een manier die hoort bij de eigen missie. Het aantal vormen dat iemand daarvoor kan kiezen is oneindig groot, maar je kunt er niet half voor kiezen. Net zo min als je een beetje zwanger kunt zijn, kun je ook niet een beetje je eigen wereld creëren. Echt kiezen vergt de waarheid van jezelf accepteren, om zo meer te worden wie je bent. In mijn ervaring maakt dit coaching op zingevingniveau radicaler dan andere vormen van coaching. Daarom is de coach nogal eens confronterend bezig. Immers vijanden van je waarheid zijn niet zozeer leugens maar niet onderzochte overtuigingen. Voor de coach betekent het dat deze steeds probeert verder te kijken dan het vertelde verhaal, zelfs verder dan het concrete gedrag. Hij gaat voortdurend op zoek naar de achterliggende context, de overtuigingen van waaruit dat gedrag gecreëerd wordt. Hij leert de coachee bij wijze van spreken kijken naar de systeemprogrammatuur waarmee deze zijn werkelijkheid invult, door de werking ervan expliciet te maken. Wanneer een coachee vooral vanuit zijn ego aan de slag gaat (veel moeten, veel afhankelijkheid van de omgeving) dan zal de coach daarop wijzen. Dat betekent dus een confrontatie met zijn keuzes en hun effecten tot nu toe. Immers zoals Nietzsche al zei: "De geest van een mens is opgebouwd uit zijn keuzes." Aan de andere kant kan de coach ook vol verwondering zijn over het groeiproces van de coachee: het is het meest wezenlijke en mooie dat iemand kan doen. Daarbij past vooral bemoediging, juist omdat de keuzes soms zo lastig zijn.

STADIA BIJ HET BEVORDEREN VAN PERSOONLIJKE TRANSFORMATIE

De coach probeert bij coaching op zingevingniveau de coachee op een ander bewustzijnsniveau te brengen. Nog eens in computertaal: het is de stap van toepassingen naar systeemprogrammatuur. Concrete manifestaties van een persoon in specifiek gedrag zijn misschien boeiend, intrigerend, zorgelijk etc. maar daar gaat het bij deze vorm van coaching niet om. Het gaat hier om bewustzijn op geestesniveau, daar waar het proces van creatie plaatsvindt. Je kunt niet een beetje sleutelen in systeemprogrammatuur, je kunt bij Windows geen stukje Linux aanbouwen, die

verandering van bewustzijnsniveau kan geen kwestie van halve of kleine stapjes zijn. Het is een paradigmatische sprong, een echte transformatie. Hoe kan een coach nu zo'n transformatie bevorderen?

In het algemeen zijn er vier stadia te onderkennen in het persoonlijke transformatieproces:

1. Sommige mensen zijn zó gewond en gekwetst in hun leven dat ze volledig vastzitten in een slachtoffer- of martelaarsrol. Dan is er helemaal geen energie meer om nog aan grote sprongen te werken. Het vastzitten impliceert dat zij harde negatieve zelfbeelden hebben gebouwd en vanuit die ego-oriëntatie hun leven creëren. Hier is een therapeutische coaching en daarmee een pathologische benadering gewenst. Een mildere vorm is wanneer men niet overweldigd is door een slachtoffergevoel, maar op onderdelen specifiek aangeleerd overlevingsgedrag vertoont (bijvoorbeeld: steeds als iemand zich negatief tegenover mij opstelt, probeer ik die ander gunstig te stemmen). Ook hier kan coaching of counseling prima helpen. Dit zijn als het ware voorwaarden om later meer bewust aan zingeving te doen.
2. Wanneer geen sprake is van belemmerende negatieve zelfbeelden, is er ruimte om positieve zelfbeelden te laten ontstaan: welke idealen heeft iemand over zichzelf? Wat zou hij dolgraag willen waar maken in zijn leven? Dit is het punt waar veel coaching op zingevingsniveau start. De coach verkent met de coachee die innerlijke motieven. Het is overigens een heel Westerse manier om met creatie om te gaan: doelgericht, gefocuseerd op een vooraf bedacht punt. Op zich is het heel gebruikelijk dat wie zich gaat concentreren op zijn ware zelf nog heel wat last heeft van 'lagere drijfveren' (ego-motieven), zoals angst om de grip te verliezen, de sterke behoefte aan erkenning van anderen, angst om alleen te komen staan. Deze drijfveren worden soms door de coachee benoemd als een visie die hij graag wil realiseren. Toch zal de coach er steeds aan herinneren dat het vooral uitdagend is meester van jezelf te zijn, jezelf te leren accepteren is effectiever dan ervoor te zorgen dat anderen jou accepteren. Maar ook als er geen vermomde motieven zijn, dan is het eigenlijk heel gebruikelijk dat zorgen en angsten zich aandienen bij het nemen van je verantwoordelijkheid. Kan ik het allemaal wel aan? Zal het echt lukken? Zal ik niet in oude fouten vervallen? Dergelijke overtuigingen lijken te beperken, maar zijn wel een teken dat de coachee uit zijn comfortzone komt en zich bewust wordt van echt nieuwe mogelijkheden. De coach gaat hier constructief mee om door ervoor te zorgen dat de visie in het hart van het 'groeispanningsveld'² ontwikkeld wordt: niet te dichtbij zodat er geen uitdaging meer van uitgaat, maar ook niet te veraf, zodat er allerlei angsten en weerstanden ontstaan.
3. Het bewust worden van innerlijke motieven is slechts een eerste startpunt. Daarop volgt het besef van de misfit tussen de oude en gewenste sturingsprincipes. Het creatieproces wordt dan in eerste instantie gericht op het reframe en herdefiniëren van oude constellaties en relaties. Op zich is dat een hele opgave. Soms is de verleiding groot om radicaal uit de oude jas te stappen en het heil meteen te zoeken in iets totaal anders: een nieuwe relatie, een nieuwe baan etc. Misschien is dat wel nodig, maar niet voordat de oude overtuigingen zijn afgebouwd. De kunst is zorgvuldig de oude contracten (werkgewoonten, statussymbolen, vertrouwde zekerheden) af te bouwen totdat er inderdaad geen ongewenste bindingen meer zijn. Dat is meestal een pijnlijk proces van afpellen.

4. En dan wordt, bij wijze van spreken, spiernaakt de oversteek gemaakt. Niet door zich een doel te stellen, een visie voor te houden, maar door ruimte te creëren voor het nieuwe en te wachten totdat dit ontstaat. Het veranderen zónder zelfbeeld. Eigenlijk een meer Oosterse benadering van ontwikkeling. Op dit bewustzijnsniveau durft de coachee zijn eigen bezieling zijn werk te laten doen door zich open te stellen voor de echte inspiraties van binnenuit en daarnaar te leven. Juist zo'n spiernaakte transitie biedt kans op een echte paradigmatische sprong. Onontkoombaar tekent zich eerst de nieuwe stap af. En daarna ga je je er innerlijk aan hechten: eerst wil je wat moet en vervolgens houd je van wat je hebt gewild: 'amor fati'. Je maakt de sprong van 'zo was het' naar 'zo heb ik het gewild'. Ontwikkeling van zingeving vergt veel voorbereiding, maar eenmaal zo ver gebeurt de wezenlijke verandering niet stapje bij stapje maar totaal en onmiddellijk. Daarna kan de nieuwe zingeving wel weer stap voor stap worden ingevuld en uitgebouwd.

DAGELIJKS VERBETERMANAGEMENT: HAALBARE STAPPEN

Een oude zenwijsheid luidt: "Vóór de verlichting: hout hakken en water putten; na de verlichting: hout hakken en water putten!". Hoewel deze wijsheid werd geformuleerd in een tijd dat de mensheid eigenlijk nog vooral op overleven was gericht (vandaar de sobere levensvulling 'hout hakken en water putten') is de moraal helder. Het gaat er niet zozeer om dat er een radicaal nieuw leven wordt begonnen, veel belangrijker is hetzelfde leven ánders te leven. Dat sluit aan bij de inzichten van Benedictus, die zijn huisregels voor zijn klooster 'een regel voor beginners' noemde. Hij bedoelde daarmee dat het niet zo handig is te denken in niveaus van spiritualiteit, dat er wellicht geen graden van inzicht zijn op weg naar een steeds 'hogere' staat van bewustzijn. Nee, elke dag opnieuw starten we weer als beginners aan ons levenspad. En aan elk onderdeel daarvan kan zich de verdieping voltrekken. Tegenwoordig zouden we misschien eerder zeggen: het leven is leren elegant te creëren, leren succes en plezier te hebben, ontdekken dat je elke minuut je eigen verantwoordelijkheid kunt nemen je leven in te richten zoals je dat graag wilt. Voor de coaching betekent dit dat coach en coachee op zoek gaan naar een manier waarop de eigen inspiratie te vertalen is in het eigen doen en laten van elke dag. Voor de Benedictijnen vormt dit zelfs een van hun belangrijkste monastieke geloften: 'conversio morum', letterlijk het omturnen van onze gewoonten. Wij zouden nu eerder spreken van het dagelijkse verbetermanagement. Het gaat niet zozeer om grootse nieuwe toestanden maar om kleine haalbare stappen, precies in het hart van je eigen groeispanningsveld. Wie zijn ondernemersinspiratie heeft herkend, hoeft niet meteen een multinational te stichten. Elke dag zijn er nieuwe mogelijkheden, nieuwe kansen. De uitdaging is om daarin te volharden. Niet uit plichtsbesef (dat is afkomstenergie) maar uit inspiratie van binnenuit. Dan kun je luisteren met je hart: het voor jou zinnige in elke situatie bespeuren en daaraan respons geven. Transformeren is jezelf verliezen én jezelf weer vinden.

¹ Sue Annis Hammond, *The Thin Book of Appreciative Inquiry*. Thin Book Publishing Co. Plano, Texas, 1998.

² David Gershon & Gail Straub: *Empowerment: Ideeën verwerklijken; Vanuit innerlijke kracht je eigen leven creëren*". Synthese, Mirananda Uitgevers BV, Den Haag, 2002.

Nabeschuwing

COACHING BLIJFT MAATWERK

Bij de coachingscirkel hebben we al toegelicht dat daarmee weliswaar verschillende hoofdelementen van coaching kunnen worden onderscheiden, maar dat in de praktijk toch vaak mengvormen voor komen. Welke mengvormen dat zijn, is deels afhankelijk van de vraagstelling van de coachee maar natuurlijk ook afhankelijk van wat de coach te bieden heeft.

Dit katern geeft een beschrijving van drie aanpakken in het onderste deel van de coachingscirkel. De AL-coaching is natuurlijk het meest organisatiegericht. Dat is zelfs het principe van die manier van coachen: andere omstandigheden dwingen ander gedrag af. Coachen van dilemma's is meer psychologisch, half individueel, half organisatorisch. Zingevingcoaching staat van de drie het meest aan de individuele kant en abstraheert zelfs expres van de organisatiecontext. Maar ook hier is het zo dat de benaderingen elkaar niet uitsluiten. Als een coach alle benaderingen kan hanteren, zouden ze zelfs in één coachingsrelatie aan de orde kunnen komen. Bepalend blijft wat werkt voor de coachee en wat de coach kan bieden.

DE COACHEE BEPAALT HET VERTREKPUNT

Coaching wordt een steeds gebruikelijker ontwikkelingsinstrument in organisaties. Daarmee ontstaat ook het risico dat coaching vooral geassocieerd wordt met andere beheersingsinstrumenten als functioneringsgesprekken, performance management en het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Voor menige manager en personeelsfunctionaris is er zelfs een directe relatie. In de performance-gesprekken wordt het functioneren van een medewerker beoordeeld. Vervolgens worden zijn wensen geïnventariseerd en afgezet tegen de mogelijkheden in de organisatie. Dat leidt tot een POP, waaraan met behulp van opleiding, stage en coaching wordt gewerkt. In deze gedachtegang is coaching een heel functioneel middel in het uitgestippelde carrièrepad van een medewerker. De wensen en mogelijkheden van de organisatie wegen daarbij uiteraard zwaar. Op zich is er met zo'n werkwijze natuurlijk niks mis. Alleen er kan zoveel meer.

Wij zien coaching als een manier om het beste uit iemand te halen, niet alleen het functioneel noodzakelijke. Dat betekent meteen al een principiële andere grondtoon in de coachingsrelatie: het gaat er niet om dat iemand moet worden bijgeschaafd. Het gaat er ook niet om dat iemand steeds tegen externe referentiekaders wordt aangehouden om te zien of hij al 'goed genoeg' is. Nee, het vertrekpunt ligt in alle opzichten bij de coachee: wat zou hij willen aanpakken? Wat van zichzelf wil hij ontwikkelen? Wat wil hij van zijn leven maken? Juist door een verbinding te leggen met de eigen kern, met de eigen ambitie, met de eigen drijfveren, wordt een toegang gecreëerd naar de eigen innerlijke energie. De eigen motor kan dan gestart worden. Dat is wat we 'bezieling' noemen. Voor ons is coaching het openen van de poort naar de eigen inspiratie.

DE LOYALITEIT VAN DE COACH LIGT BIJ DE COACHEE

Wanneer wij bestuurders en directieleden coachen die zelf de eindverantwoordelijkheid dragen voor het inschakelen van externen, is het mogelijk met hen rechtstreeks afspraken te maken over het coachproces. Onze loyaliteit aan de coachee valt dan samen met de loyaliteit aan de opdrachtgever.

Het gebeurt ook vaak dat achter de coachee een (betalende) opdrachtgever staat, die dan meestal ook eigen verwachtingen heeft over de resultaten van het coachproces. Zeker als de verwachtingen en belangen van coachee en opdrachtgever uiteen blijken te lopen, wordt de coach voor de vraag gesteld hoe hij de belangen van coachee en opdrachtgever tegen elkaar afweegt. Maar ook als de opdrachtgever zijn verwachtingen niet expliciteert of de belangen niet uiteen lijken te lopen, is het voor de coach toch de vraag in hoeverre hij de werkcontext van de coachee bij de contractering betreft.

Wij weten dat sommige coaches, vooral wanneer hun bureau een contract voor min of meer collectieve coaching afsluit met een opdrachtgever, hun eerste loyaliteit bij deze opdrachtgever leggen, compleet met een rapportage over de voortgang en resultaten van het coachproces. Wij staan daarentegen op het standpunt dat de professionele relatie tussen coach en coachee met zich meebrengt dat de eerste loyaliteit van de coach bij de coachee ligt. Het gaat om diens vragen, om diens ontwikkelingsmogelijkheden, ook als deze strijdig zouden zijn met de belangen van de organisatie. Tegelijk heeft de coachee er ook belang bij dat er afstemming komt tussen zijn eigen wensen en die van de organisatie – zeker als ze strijdig zijn, bijvoorbeeld als de coachee kiest voor een andere loopbaan elders -. Wij vinden het dan ook de verantwoordelijkheid van de coach deze afstemming te bewaken. Dat is iets anders dan die afstemming zelf te gaan regelen.

Wij stellen dan ook bij de contractering met de coachee aan de orde dat deze zelf de afstemming met zijn werksituatie regelt, zowel bij het begin van het coachproces, als tijdens de voortgang als na afloop bij de evaluatie. Wij zijn daar wel behulpzaam bij: we stellen het aan de orde, doen voorstellen hoe een en ander aan te pakken en bij ernstige afstemmingsproblemen bieden we aan desgewenst samen met de coachee naar de opdrachtgever te gaan.

De rapportage over de voortgang en de resultaten verloopt ook via de coachee, tenzij deze zelf aangeeft een rapportage door de coach op prijs te stellen. Het behoud van de vertrouwensrelatie met de coachee is dus primair. We vinden het wél belangrijk dat tijdig afstemming met de werksituatie plaatsvindt.

Bij ingrijpende besluiten van de coachee, bijvoorbeeld om de organisatie te verlaten, is extra waakzaamheid geboden. Immers de coachee heeft er belang bij dat zoiets zonder bad feelings gebeurt, de organisatie heeft er belang bij lering te trekken uit het besluit van de coachee weg te gaan, en natuurlijk heeft de coach er belang bij de relatie met coachee en organisatie te bestendigen.

INSPIREREND COACHEN IS BIJ DE TIJD.

Wij ontlenen zelf veel inspiratie aan de beschreven manieren van coachen. Het geeft én de coachee én de coach veel voldoening nieuwe energie te kunnen aanboren. Maar het is ook nodig in deze tijd. Allerwegen wordt verwarring gesignaleerd omdat oude zekerheden ons zijn ontvallen. Verlies van normen en waarden, calculerend gedrag, zelfs verloederding kunnen daar het gevolg van zijn. In deze situatie helpen oude zekerheden niet meer. Duidelijke regels? Een sterke man? Een zero tolerance overheid? Ze duiken allemaal even op als mogelijkheden, maar ons inziens zijn ze geen lang leven beschoren. Wat echt nodig is zijn mensen die hun eigen koers kunnen varen, die kracht en inspiratie

van binnenuit ervaren, die met visie in hun werk staan, die vanuit eigen kracht respect en aandacht voor anderen kunnen bieden. Wij menen dat inspiratiegerichte coaching daaraan een steentje kan bijdragen. Inspiratie doet inspireren. Wij hopen als coaches met onze inspiratie het vlammetje te kunnen zijn waarmee grotere vuren kunnen worden ontstoken.

StreamLinks: netwerkadvisers voor vernieuwing

StreamLinks typeert zichzelf als volgt:

Wij zijn een verbond van onafhankelijke, ervaren organisatieadviseurs, die elkaar gevonden hebben in hun trots en passie voor het adviesvak. We houden ervan om mensen bij te staan bij het verlevendigen en verrijken van hun organisatie.

Elkaar bieden we een aantrekkelijke plaats voor reflectie en inspiratie, een bron voor wederzijdse professionele en persoonlijke verdieping. En wat wij elkaar bieden, willen we - als tijdelijk reisgenoot - graag ook met onze klanten tot stand brengen: vanuit een betrokken verwondering gaan we samen met hen op zoek naar de vooronderstellingen en patronen die hun functioneren in de organisatie beperken. Van daaruit werken we met hen aan creatieve nieuwe perspectieven, zodat nieuwe energie gaat stromen. Dat doen we niet alleen door onze eigen ervaring in te brengen, maar ook door mensen de ruimte en de vrijheid in hun werk te laten nemen om na en vooruit te denken. We hopen dat onze klanten op die manier (weer) in verbinding komen met elkaar, met andere ideeën en met eigen dieper liggende drijfveren.

We werken zo omdat we geloven dat deze energiestromen en deze verbindingen essentieel zijn voor het gezond functioneren van mensen en organisaties. En omdat we op deze manier graag onze bijdrage leveren aan het beetje vooruit helpen van de wereld.

StreamLinks bestaat uit een kerngroep en een aantal strategische partners in. Onze professionele netwerken omvatten partners in het binnen- en buitenland. Wij zijn vertrouwd met vraagstukken uit de kennisintensieve dienstverlening (professioneel en zakelijk) en uit het openbaar bestuur. Vooral met vraagstukken waarvoor nog geen passende oplossingen voorhanden zijn.

Partners van de kerngroep zijn:

- Dr. Otmar H.J. Donnerberg
- Drs. Ernst L. Drukker
- Mw. Drs. Liesbeth H. Halbertsma:
- Hank Kune M. Ed.
- Drs. Eric Spaans MBA
- Drs. Frans J.L.M. Verhaaren

StreamLinks kunt u als volgt bereiken:

Postadres: Beukenlaan 2b, 3941BA DOORN.

Telefoon: 0343 - 511626

Fax: 0343 - 511783

Website: www.streamlinks.nl (hier vindt u ook onze individuele emailadressen).

De drie auteurs

Otmar Donnenberg (1940)



Na in Oostenrijk als onderwijzer en jurist te hebben gewerkt, is Otmar Donnenberg organisatie-advieswerk gaan doen. Effectief veranderen is zijn focus. Met name als medewerker van het NPI Instituut voor Organisatieontwikkeling te Zeist heeft hij veel ervaring op dit gebied kunnen opdoen. Later werd hij partner in een klein adviesbureau en sinds 1993 opereert hij vanuit zijn eenmanszaakmijn te Zeist. Zijn opdrachtgevers zitten in Nederland, Duitsland, Oostenrijk, Liechtenstein en Rusland; het zijn organisaties in de sectoren gezondheidszorg, industrie, overheid en zakelijke dienstverlening. Voor Business Schools in Nederland en Oostenrijk werkt hij als docent voor “Leerstrategieën van verandering” en “Het proces van adviseren”.

“Vormen van leren in het werk en analyse en vormgeving van werkprocessen volgens Lean-principes geef ik veel aandacht. Mijn hart ligt bij het leren in en uit de praktijk, van elkaar en met elkaar, door vallen en opstaan, door doen en reflecteren. Ik meen dat ‘kennis op voorraad’ onder de huidige maatschappelijke omstandigheden noodzakelijk blijft, maar steeds minder toereikend is en dat voortdurend het gevaar op de loer ligt bestaande kennis als ‘eeuwige waarheid’ te zien en anderen daaraan ondergeschikt te maken. Voor mijn klanten ben ik graag een vindingrijke reisgenoot op de gemeenschappelijke ontdekkingsstocht.”

Liesbeth Halbertsma (1956)



Liesbeth Halbertsma studeerde Andragologie en koos als afstudeerrichting Organiseatiekunde. Ze werkte bij Boer & Croon Managementconsultants, was directeur van Nieuw Elan en van de Baak en is nu zelfstandig organisatie-adviseur en coach.

“In mijn huidige activiteiten kan ik eerdere ervaringen als organisatie-adviseur, betrokken bij grootschalige verandertrajecten, en als directeur met managementverantwoordelijkheid voor organisaties, goed combineren. Ik werk namelijk graag als ‘schaduw-manager’: op verzoek van de eindverantwoordelijk manager of directeur denk ik een bepaalde periode mee. Ik wil me zowel verbonden weten met de opdrachtgever als voldoende distantie houden om scherp en creatief te kunnen blijven. Dat meedenken en meekijken doe ik als het ware vanaf de leuning van de stoel waar de manager op zit. Ik fungeer dus vooral als klankbord in individuele gesprekken of kleine intervisiegroepen en creëer zo ruimte om te leren en meer zelfvertrouwen voor betrokkenen om een eigen lijn uit te zetten. Vaak ook begeleid ik directie- en managementteams bij opstart- of samenwerkingsvragen. Hoewel men zoiets vaak een Management Development Programma noemt, spreek ik liever niet van een opleiding maar van een Action Learning Traject. Daarnaast maak ik studie van trends in Management Development, leerprocessen in organisaties en omgaan met dilemma’s. Over deze onderwerpen spreek en publiceer ik regelmatig.”

Frans Verhaaren (1947)



Studeerde Psychologie van Arbeid en Organisatie in Nijmegen en werd daarna extern organisatieadviseur bij het IGOP. Daar adviseerde hij vooral industriële organisaties. Na twee jaar als intern adviseur bij de AMRO-bank te hebben gewerkt, werd hij partner bij AO, Adviseurs voor Organisatiewerk. Daar adviseerde hij vooral bij organisaties in de professionele en zakelijke dienstverlening en bij overheidsinstellingen. Sinds 1998 is hij zelfstandig gevestigd adviseur en partner van *StreamLinks*. Hij is altijd veel betrokken bij professionalisering: als docent in een aantal postacademiale opleidingen en als (bestuurs)lid van beroepsverenigingen. Zo was hij voorzitter van de OOA (Orde van Organisatiekundigen en -Adviseurs) en is hij voorzitter van de Action Learning Association Nederland.

“Ik zie het als mijn roeping om ruimte voor zingeving van mensen en organisaties tot stand te brengen. Ik doe dat door zo belangeloos mogelijk aanwezig te zijn. Ik bied rustige aandacht voor wat er al is en wat nog meer zou kunnen. Immers, door mensen ruimte te bieden, kunnen ze hun eigen inspiratie (her)vinden. Vandaar uit kunnen ze hun werksituatie opnieuw vorm geven. Van weezin naar weer zin! Tegelijk probeer ik steeds om de (nieuwe) vragen van klant en samenleving als een levende uitdaging zichtbaar te maken. Ik ben gedreven om samen met leidinggevenden en medewerkers in organisaties uit te zoeken hoe in concrete stappen nieuwe idealen werkelijkheid kunnen worden. Van organisaties als verband naar organisaties als verbond! Zo ontstaat een spannende balans tussen ruimte voor het individu en meerwaarde van de organisatie. Adviseren is voor mij dan ook het dichterbijbrengen van persoonlijke ontwikkeling en maatschappelijke vernieuwing.”