



**Bespiegelingen
over coaching**

Over je identiteit, je rol en ontwikkeling als coach

Yvonne Burger



Inhoud

Voorwoord	3
Je eigen identiteit als coach	
1. Blijf niet vastzitten in je stroming	5
2. Professioneel thuiskomen	6
3. Vuur	7
4. Zwerven langs de grenzen van het vak	8
5. Ademruimte	9
Je professionele en maatschappelijke rol als coach	10
6. Durf niet te klikken	11
7. Diversiteit en executive coaching	12
8. Blijf een vreemdeling	13
9. Crisis en de rol van coaching	14
10. De macht van de coach	15
Je ontwikkeling als coach	16
11. Blunder of groeistuipt?	17
12. Ervaren	18
13. Leren van je wijze lijf	19
14. Emotioneel hercontracteren bij samenwerking	20
15. Schaduwkanten van de geschiedenis	21
16. Leren vraagt vrijmoedigheid	22
Reflectievragen	23

Voorwoord

In 2020 publiceerde Uitgeverij Kloosterhof mijn eerste bundel 'Reflecties over coaching', gebaseerd op de columns die ik in de afgelopen jaren over ons vak heb geschreven. Deze columns roepen vaak veel reacties op. Inmiddels heb ik weer een flink aantal van deze reflecties verzameld. Wanneer ik hier op terugkijk, zie ik een aantal overkoppelende thema's die kunnen uitnodigen tot zelfonderzoek. Wat is een beter moment om deze inzichten te delen dan aan het begin van het jaar? Als een nieuwjaarscadeau, bedoeld om te inspireren bij het maken van professionele voornemens.

De columns in deze bundel gaan over wat mij bezighoudt in ons vak: praktijkvoorbeelden, zaken die me inspireren en de uitdagingen waar ik zelf tegenaan loop. Ik deel deze gedachten vanuit de opvatting dat openheid en transparantie bijdragen aan collectief leren.

Deze bundel bevat drie thema's:

1. Je identiteit als coach:

Wie ben je als coach? Vanuit welke stroming in het vak werk je? Hoe kijk je naar je eigen professionele identiteit? wat houdt je professionele vuur brandend? Kies je bewust je rol en zorg je goed voor jezelf?

2. Je professionele en maatschappelijke rol:

Werk je vooral vanuit je eigen bubbel of draag je bij aan inclusie? Hoe blijf je trouw aan je (externe) rol als coach? Durf je cliënten uit te dagen om anders te kijken en ben je je bewust van je machtspositie die je als coach inneemt?

3. Je ontwikkeling als coach:

Leer je voldoende van je fouten? Herken je de patronen waarin cliënten je gemakkelijk kunnen trekken? Luister je naar de signalen die je lichaam je geeft? Hoe hanteer je samenwerking met collega's? In hoeverre kijk je naar de geschiedenis om daarvan te leren? Hoe vrijmoedig durf je je uit te spreken?

Deze thema's sluiten aan bij onze opleidingen Executive Coaching, Executive Teamcoaching en de Executive Master in Coaching van de Vrije Universiteit.

De bundel sluit af met reflectievragen die voortkomen uit de columns, zodat je de inhoud direct kunt verbinden aan je eigen praktijk.

Tot slot wil ik mijn dank uitspreken aan mijn cliënten, van wie ik zoveel heb geleerd, mijn collega's bij het VU Center for Executive Coaching en Charlotte van den Wall Bake voor haar inspirerende en treffende redactionele blik.

Veel lees- en reflectieplezier!

Yvonne Burger is hoogleraar aan de Vrije Universiteit, Center for Executive Coaching. Ze is daarnaast werkzaam als organisatieadviseur en executive (team) coach in de top van de publieke- en private sector. Ook heeft ze een aantal bestuurlijke rollen. Zie verder www.yvonneburger.nl en voor meer informatie over de coachingsopleidingen aan de VU: [Executive onderwijs in Coaching - Vrije Universiteit Amsterdam](#)



Deel 1.

Je eigen identiteit als coach

1. Blijf niet vastzitten in je stroming

Bij het woord ‘stroming’ denk ik zelf direct aan zwemmen in zee én het verwijst ook naar een groep professionals met vergelijkbare ideeën. In ons coachingsvak zijn er verschillende stromingen, geworteld in meer dan 100 jaar psychotherapie.

In ons boek *Coachen met collega's* (2021) hebben Erik de Haan en ik deze stromingen ondergebracht in het Venster op coaching. In dit model onderscheiden we inzichtgerichte coaching, persoonsgerichte coaching, probleemgerichte coaching en oplossingsgerichte coaching. Deze stromingen verschillen in de mate van structuur die coaches aanbrengen in gesprekken: gebruiken ze bijvoorbeeld wel of niet ‘vaste’ werkvormen? Daarnaast verschillen ze in hun benadering van de cliënt: zijn ze meer uitdagend en confronterend, of juist waarderend?

In de afgelopen tijd heb ik samen met de School of Life Amsterdam een drietal online collegereeksen verzorgd, waarin vakgenoten uit verschillende stromingen hun visie, methoden en werkvormen bespraken, evenals het eventuele onderzoek binnen hun stroming. Deze colleges werden als zo informatief ervaren, dat we hebben besloten om deze kennis vast te leggen in het boek *De essentie van coaching* (2024) dat recent verscheen.

Wat in deze reeks opviel waren de verschillen in benadering, zoals de focus op problemen van de cliënt versus wat er al goed gaat, of het wel of niet gebruiken van ‘vastere’ werkvormen. Ook waren er veel overeenkomsten, zoals met echte aandacht luisteren, niet oordelen over je cliënt en het belang van zelfkennis

als coach. Het goede nieuws is: alle stromingen zijn ongeveer even effectief, mits je er als coach in gelooft en als het werkt voor je cliënt.

Effectieve coaching vereist dat een cliënt een zelfgekozen vraag heeft, verantwoordelijkheid wil nemen voor de eigen ontwikkeling, zich thuis voelt in de benadering en vertrouwen heeft in de coach. De coach dient oprecht en vakkundig te zijn en volledig in het belang van de cliënt te werken. Hier valt nog veel te winnen; niet iedereen kan ‘zomaar’ coachen. Goede scholing, supervisie, zelfreflectie van de coach en voortdurende professionele ontwikkeling zijn essentieel. Dat geldt zeker ook voor ervaren coaches zoals ikzelf. Als je vastzit in je eigen stroming ligt verdrinking op de loer. Dan is het belangrijk om even mee te drijven, in een bochtje naar de kust te zwemmen, opnieuw aan land te gaan en heel goed te kijken wat je cliënt nodig heeft.

Referenties

- Burger, Y., & Knoop, L. (2024). *De essentie van coaching: Principes en praktijk van hedendaagse stijlen*. Amsterdam: Boom.
- Haan, E. de, & Burger, Y. (2021). *Coachen met collega's: Praktijkboek individuele consultatie*. Assen: Van Gorcum.





2. Professioneel thuiskomen

Wanneer ik terugdenk aan alle rollen die ik beroepsmatig heb vervuld, dan valt het me op dat het iedere keer wel een tijd duurde voordat ik me in elk van die rollen thuis voelde. Als jonge promovenda in de jaren 90 kwam ik bijvoorbeeld in een academische setting terecht die vooral werd gekenmerkt door elkaar bekritisieren. Wat vond ik dat lastig. De gangbare opvatting was dat het wetenschappelijke onderzoek er beter van werd, maar ik werd vooral onzeker van de onderlinge omgangsvormen. Ook als jonge managementconsultant bij een competitief bureau waar ik uitsluitend mannelijke collega's had – die me soms vergaten mee te vragen naar de borrel op vrijdagmiddag – voelde ik me lang niet altijd thuis. Ook daarna niet bij een volgend adviesbureau dat minstens net zo competitief was, maar waar de competitie werd verhuuld door de amicale manier van met elkaar omgaan. Door de ambivalentie voelde het daar voor mij soms nóg ongemakkelijker. Later, toen ik mijn eerste rol als leidinggevende kreeg zonder adequate mentoring of coaching, voelde ik me ook geruime tijd niet echt thuis. Zo kan ik nog wel even doorgaan, want ik ben vaak gewisseld van rol en organisatie.

Deze ervaringen leerden me dat het essentieel is om de tijd te nemen om je thuis te voelen in een nieuwe professionele context. Wanneer je leuke collega's hebt die je hartelijk welkom heten en een leidinggevende hebt die je goed begeleidt gaat dat natuurlijk sneller.

Ook ontdekte ik dat het hebben van een eigen professionele identiteit de meest essentiële component is om je 'thuis te voelen'. Dat je helder hebt waar je voor staat en wat je in je rol wil bijdragen aan de organisatie, de maatschappij of het vak. Welke kennis en vaardigheden

je daarbij nodig hebt en hoe je die kunt ontwikkelen. Dat je weet op welk netwerk van professionals je kunt terugvallen als het ingewikkeld wordt. Of zoals Manon Ruijters zegt: "Dat je weet aan welke wolk van kenmerken en kwaliteiten jij (h)erkend wil worden." Dat maakt je – zoals ze zegt – veerkrachtig omdat je weet wat je echt raakt en wat je van je af kunt laten glijden. Als je jouw 'wolk' kent, dan ben je in staat in een ingewikkelde omgeving te opereren zonder jezelf te verliezen of afhankelijk te worden van het oordeel van anderen.

Een heldere professionele identiteit helpt je om je waar dan ook werkelijk thuis te voelen. Omdat je – doordat je ze hebt geëxpliciteerd – dichtbij bij je eigen waarden kunt blijven. En soms heb je even een professionele identiteitscrisis, dat hoort erbij als je groeit als vakmens.

Goed weten wanneer je tevreden bent over jezelf als professional maakt je ook vrij van mogelijke verslaving aan formele (machts)posities, zeker als je vooral daar je professionele bevestiging vandaan haalt. Formele posities die zelfs kunnen maken dat je wegraakt bij het allerbelangrijkste: je eigen thuis. Een plek waarnaar je altijd terug kunt als het stormt of bliksemt om je heen. Omdat daar de mensen zijn – partner, familie, gezin of goede vrienden – die, los van wat je presteert, toch wel van je houden. En daarmee bijdragen aan een intern gevoel van veiligheid waardoor je je uiteindelijk overal thuis kunt voelen.

Referenties

- Ruijters, M.C.P. (red.) (2015). *Je binnenste buiten: over professionele identiteit in organisaties*. Vakmedianet.

3. Vuur

Onlangs had ik een coachingsgesprek met een bestuurder die ik al lang ken en die ik jaarlijks spreek. En soms slaan we een jaartje over. Het is inmiddels een lange vertrouwensrelatie en ik mag hem erg graag.

In zijn vorige plek als bestuurder zocht hij mijn begeleiding om samen te onderzoeken wat deze rol van hem vroeg. Toen hij bestuurder werd in zijn huidige organisatie - die veel groter is - kwam hij opnieuw op de lijn en onderzochten we wat dát van hem vroeg.

Deze week kwam er weer een nieuwe rol bij hem langs. Zoals dat gaat in deze kringen, werd hij eerst voorzichtig gepolst voor de mogelijke nieuwe plek. Een positie met prestige, een grote maatschappelijk impact, veeleisende opgaven, internationale contacten en een mooi perspectief om nog een flink aantal jaren mee aan het werk te zijn. En werken is wat hij altijd heeft gedaan en zo lang mogelijk wil blijven doen.

In ons gesprek hierover benoemde hij al snel dat hij - ondanks alle rationele voordelen van het prachtige perspectief - de 'vonk' niet voelde. Een veelzeggend gevoel, want een vonk is wel de basis van het vuur dat nodig is om een dergelijke impactvolle rol effectief te kunnen (blijven) vervullen. Immers, er wordt non-stop commitment gevraagd; als bestuurder sta je steeds opnieuw in de wind, ben je continue onderwerp van kritiek en moet je soms zelfs worden beveiligd.

Toch voelde ik bij hem ergens een lichte trekkracht naar een mogelijk piepklein vonkje. Dus fungeerde ik als blaasbalg om te kijken wat er zou gebeuren. We onderzochten zijn gevoel en lieten het vervolgens weer los. Want dit soort processen kosten tijd.

Het vraagt tijd om werkelijk te doorvoelen of je professionele vonk ontbrandt, het vuur nog knettert of dat het langzaam dooft. Om goed uit te pluizen of je - als je in de verleiding komt iets anders te gaan doen - wellicht in een impuls handelt, op basis van een oude of actuele emotie. Om goed te onderzoeken of je nog genoeg energie krijgt van je rol en wat hiervan de werkelijke oorzaak is. Om te voelen wat je werkelijk wilt bijdragen en op welke plek je het meest tot je recht komt.

Dit onderzoek met deze cliënt zette bij mijzelf ook weer van alles in beweging. Als je de tijd neemt en mag voelen wat je voelt, dan weet je 'het' opeens diep vanbinnen. En wat mooi is dat, om daarnaar te kunnen en mogen luisteren.





4. Zwerven langs de grenzen van het vak

In mijn rol als coach van directieteams kom ik in veel verschillende situaties. Soms word ik gevraagd door startende teams die elkaar beter willen leren kennen en afspraken willen maken over de samenwerking die nog op gang moet komen. Ook word ik gevraagd door teams waarin hun samenwerking tot grote spanningen heeft geleid en er behoefte is om zaken uit te spreken, zodat ze weer op (meer) ontspannen wijze met elkaar verder kunnen gaan. Daarnaast komt het voor dat teams voor een grote organisatieverandering staan en willen reflecteren op wat die verandering van hen vraagt. Ook zijn er teams die jarenlange begeleiding willen omdat ze het van belang vinden de reflectie te organiseren, om in de druk van alledag niet te worden meegezogen. Dan is het fijn als je de situatie goed kent als begeleider. Hoewel het bij jarenlange begeleiding soms lastig is om te bepalen wanneer het tijd wordt om afscheid te nemen. Zeker bij fijne teams waar je eigen gevoelens en patronen rond afscheid nemen in de weg gaan zitten.

En soms is teamcoaching niet zo'n goed idee en vraagt de situatie een hele andere interventie. Deze constatering is - na een rondje gesprekken gericht op 'diagnose' - *aan de start van een traject*, vaak goed uit te leggen mits vergezeld van een onderbouwd advies voor een andere vorm van begeleiding. Er zijn echter ook situaties tijdens een teamcoachingtraject waarbij een volgende sessie helemaal geen goed idee (b)lijkt. Bijvoorbeeld bij flinke wrijving tussen twee teamleden die, ondanks het bespreken van de frictie tijdens de teamcoaching, steeds erger lijkt te worden. Of als er sprake is van functioneringspro-

blemen bij een teamlid en de teamleider niet echt de rol pakt om dit effectief aan te kaarten. Wat weer kan leiden tot forse onderlinge spanningen in het team.

Ook kan het zijn dat er van alles door elkaar loopt en er iets heel anders van de coach wordt gevraagd dan weer een volgende sessie te begeleiden. Dergelijke situaties vragen veel denkwerk en het vermogen om te 'zwerven langs de grenzen van het vak'. Want wanneer ben je coach of toch meer organisatieadviseur? Welke interventie is passend en welke competenties vraagt dit van de coach? Waar overschrijd je de grenzen van je opdracht en welke ethische code dient te worden gehanteerd? Klakkeloos doen wat door de opdrachtgever wordt gevraagd, is vaak niet de juiste interventie en in het slechtste geval 'meer van hetzelfde'.

Kijken over de grenzen van het coachingsvak en door de bril van de organisatieadviseur kan - mits goed ondertiteld - helpen bij doen wat echt behulpzaam is.

5. Ademruimte

Onderweg in de trein naar Londen, naar één van mijn beste vriendinnen, besepte ik wederom hoe belangrijk ademruimte voor me is. En hoe ongelofelijk productief ik word als ik deze neem. Omdat dit klinkt als een tegenstelling, leg ik het graag uit.

Eind vorig jaar besloot ik weer eens stevig in te grijpen in mijn agenda. Na het overlijden van mijn geliefde schoonouders in vier maanden tijd, het verdriet van mijn partner, kinderen en mijzelf, een enorme hoeveelheid complex werk bij cliënten – waarin ik mezelf compleet kan verliezen – had ik het in de periode voor de kerstvakantie even ‘helemaal gehad’.

Gelukkig waren er ook prachtige momenten in dat jaar zoals de geboorte van mijn geweldige kleinzoon. Maar ik was doodmoe, lichtgeraakt en had veel behoefte aan ademruimte. Deze was ik ‘even vergeten’ in te plannen.

Want ademruimte krijg je niet, die moet je nemen. Door te reizen, voor je lijf te zorgen, op de bank te liggen, literatuur te lezen, muziek te maken of iets anders te doen wat je niet aan werk doet denken. Dat type activiteiten doet me altijd ontzettend goed, al zeg ik het zelf. Als ik er tenminste op tijd aan denk en in contact blijf met hoe ik me werkelijk voel. En dat was me even ontschoten.

Dus heb ik in de afgelopen tijd heel vaak ‘nee’ gezegd en doorverwezen naar collega’s. Met als gevolg een veel legere agenda en een heel fijn gevoel. In de ruimte die dan ontstaat borrelt er ineens van alles. Ademruimte creëert denkrimte. Dan krijg ik nieuwe inspiratie. Ga ik schrijven. Denk ik dieper en vaker na

over de opdrachten en rollen die ik (nog) wel vervul. Kan ik daarin meer betekenen, omdat ik meer voorbereidingstijd neem dan strikt genomen noodzakelijk is. Kan ik ingaan op een ingewikkelde spoedvraag in het publieke domein, waaraan ik heel graag wil bijdragen. Heb ik meer plezier in wat ik doe. Zorg ik beter voor mijn lijf, waardoor ik het allemaal veel beter aankan. En word ik dus productiever op een wijze die me veel meer bevrediging geeft.

Daarom dit pleidooi voor het nemen van ademruimte. Niet als ongevraagd advies aan cliënten, maar dit keer vooral aan coaches en organisatieadviseurs die gewend zijn veel te geven. Ademruimte loont, letterlijk en figuurlijk. Ik word er in ieder geval een plezieriger mens van. Dat is fijn voor mijzelf en vooral voor mijn omgeving.





Deel 2.

Je professionele & maatschappelijke rol als coach

6. Durf *niet* te klikken

De laatste tijd hoor je steeds vaker het woord 'bubbel' en meestal niet in positieve zin. Het woord verwijst naar de sociale kring waarin mensen zich doorgaans bewegen en vooral naar hoe beperkend dat kan zijn. Steeds weer geconfronteerd te worden met dezelfde meningen, ideeën, levenswijzen, normen en waarden, leidt tot steeds meer bevestiging van het eigen gelijk.

Dat is niet bevorderlijk in een samenleving waar polarisatie en afnemend vertrouwen in de overheid en de media groeiende zijn. Als gevolg hiervan worden mensen steeds vaker aangemoedigd om 'buiten hun eigen bubbel' te kijken. Dit blijkt niet zo makkelijk te zijn, zeker niet als sociale media als belangrijke bron van informatie worden gebruikt. Hetgeen vaak het geval is en zeker niet alleen bij jongere generaties.

Echter, hoe meer je in de eigen bubbel blijft, hoe gemakkelijker het is om anderen in hokjes in te delen. Zeker als ze niet op je lijken, anders zijn opgevoed, andere omgangsvormen en levensstijlen hebben meegekregen of er anders uitzien dan jij. Dat is letterlijk levensgevaarlijk, dat zagen we tijdens de Tweede Wereldoorlog en zien we dagelijks in het nieuws. Althans, dat zie ik vanuit mijn eigen bubbel.

Mijn bubbel, waarin inclusiviteit en diversiteit steeds worden gepromoot maar nog nauwelijks in de praktijk worden gebracht. Want als ik om me heen kijk in mijn eigen teams, in de teams die ik begeleid en in de leiderschapsprogramma's die ik leid, zie ik vooral veel uniformiteit. Mensen met een vergelijkbare kleur, achtergrond, inkomen, opleidingsniveau en

waarden die beslissingen nemen over mensen met een andere kleur, achtergrond, inkomen, opleidingsniveau en waarden. En dat is best gek. Want hoe kun je beslissingen nemen zonder je echt in elkaar te verdiepen? Contact te maken en gesprekken te voeren over wat er speelt in de context, de levens en de belevingswereld van de onbekende ander?

Wellicht had de toeslagenaffaire nooit gespeeld als er meer verbindingen en tunnels zouden zijn tussen verschillende bubbels; waren mensen niet zo snel in hokjes geduwd waar ze onmogelijk meer uitkwamen. Maar ook in het coachingsvak werken we vaak in onze eigen bubbels. Coachen we mensen die op ons lijken omdat 'de klik' dan sneller gevoeld wordt. De vraag is echter of dit werkelijk leidt tot de meest effectieve coaching.

Een echt ander perspectief op jezelf, op je vraag en je context krijg je van mensen uit andere hokjes en bubbels. Dat vraagt een actieve houding, het overbruggen van kloven, het vermogen om eigen aannames los te laten, het verdragen van onzekerheid en dus heel veel moed om het onbekende te verkennen en samen tot echt betere prestaties te komen. En de durf om met elkaar te werken, juist als het niet zo goed lijkt te 'klikken'.





7. Diversiteit en executive coaching

In mijn inmiddels lange geschiedenis met coaching heb ik veel verschillende persoonlijkheden ontmoet die sterk van elkaar verschillen op het gebied van onder meer leeftijd, professie, drijfveren, geloofsovertuiging, culturele achtergronden, seksuele geaardheid en uiterlijk. En daar heb ik altijd enorm van genoten en veel van geleerd. Over coaching, maar ook over mezelf.

Niettemin moet ik bekennen dat het merendeel van mijn cliënten in Nederland – inclusief de deelnemers van onze coachingsopleidingen – tot nu toe wit en hoogopgeleid is. Dat ervaar ik als verbazingwekkend, spijtig, eenzijdig en karig en het houdt me bezig hoe dit te veranderen. De maatschappij is divers – en dat geldt zeker voor de stad waarin ik woon – maar in mijn professionele omgeving en eigen buurt ervaar ik weinig echte diversiteit en veel eenvormigheid.

Wat maakt dat ik zelf in een ‘monoculturele bubbel’ leef, ondanks het feit dat de thema’s ‘diversiteit’ en ‘inclusie’ al zo lang op de publieke agenda staan en terecht steeds meer aandacht krijgen? De bewijzen van institutioneel racisme stapelen zich steeds verder op en dat is onacceptabel. Wat heeft dit te maken met mijn eigen geschiedenis, handelen, woon- en werkomgeving, bril en sociale interesses? Welke verantwoordelijkheid heb ik te nemen vanuit mijn eigen rol? Ik merk dat ik me hier de afgelopen jaren steeds bewuster van ben geworden en dat dit bewustzijn invloed heeft op mijn eigen handelen en hopelijk ook de impact daarvan. Of zoals Chris Grant, een zeer ervaren leiderschapscoach uit het

Verenigd Koninkrijk laatst tegen me zei: *“Diversity is a fact, inclusion is a leadershipact.”* Dat vraagt het onder ogen zien van je eigen ‘lazy assumptions’ en het durven kijken naar de schaduwkant van onze Nederlandse geschiedenis, ook in onze organisaties. Het vraagt te reflecteren op groepsdynamica en op patronen die (onbewuste) mechanismen in stand houden. En het vraagt ook om bewustzijn van onze eigen rol als leiderschapscoaches. In eerste instantie door eerlijk naar onszelf te kijken. En ook door onze cliënten te helpen om op dit thema te reflecteren, patronen te ontwarren en acties te ondernemen ten gunste van inzichten en daden die kunnen bijdragen aan gelijkheid, en daarmee aan het welbevinden en effectiviteit van hun organisaties.

Diversiteit is niet het doel, het is een middel voor een gezonde samenleving en gezonde organisaties. Het gesprek hierover is veranderd, zeker na het politiegeweld in de Verenigde Staten en de dood van George Floyd. De tijd is daarom meer dan rijp voor verandering.

Het thema diversiteit vraagt om blijvende aandacht. Want de invloedrijke leiders in organisaties met wie we werken hebben een belangrijke rol in het creëren van een gezonde en open cultuur waarin iedereen – dus alle perspectieven – gehoord kunnen worden.

8. Blijf een vreemdeling

'Blijf je een vreemdeling?' is een mooie vraag voor (team)coaches die (te) vaak in de verleiding komen om ook een 'goede bekende' te worden van hun cliënten.

Een wellicht herkenbaar voorbeeld is een teamcoach die gevraagd wordt door de voorzitter van een leiderschapsteam in een grote organisatie waar ze graag voor werkt. Ze heeft al vaker voor deze organisatie opdrachten gedaan op het gebied van leren en ontwikkelen, en ze voelt zich daar erg thuis. Ze is er ook trots op, want de organisatie doet er volgens haar maatschappelijk toe en dat past bij haar persoonlijke missie. Daar draagt ze dus graag aan bij.

Bij aanvang van de opdracht geeft de teamleider expliciet aan dat hij het niet op prijs stelt als ze andere teams in dezelfde organisatie zal gaan coachen. Dat heeft hij namelijk al vaker meegemaakt en hij heeft geen goede ervaringen met teamcoaches die steeds meer opdrachten gaan doen in dezelfde organisatie. Een half jaar later wordt de teamcoach benaderd door de Raad van Bestuur in de betreffende organisatie. Ze vragen haar om ook hun gesprekken te faciliteren. Haar ego roept 'ja' – want dat lijkt haar een enorme eer en uitdaging – maar haar hoofd zegt 'nee'. Immers, een van haar belangrijkste principes in het vak is om niet op twee hiërarchische niveaus tegelijk te werken. Bovendien is dit expliciet besproken bij de start.

Ze besluit om haar dilemma te delen met haar eerste opdrachtgever en die geeft aan dat hij in dit geval geen bezwaar heeft. Ze spreken af dat er een 'Chinese Wall' tussen deze opdrachten zal worden gemet-

seld. In de periode daarna wordt ze een paar keer uitgedaagd door beide teamleiders. Ze testen haar vermogen om de vertrouwelijkheid te handhaven. Ze doorstaat de provocaties maar het voelt toch ongemakkelijk om beide niveaus te bedienen. Zeker als er mensen uit het 'andere' team ter sprake komen.

Want wat ze zichzelf ook wijs maakt: ze is geen 'vreemdeling' meer. Ze wordt steeds meer een 'goede bekende' van de organisatie en de mensen die daar werken. En dat heeft invloed op gevoelens over vertrouwelijkheid, veiligheid en onafhankelijkheid. Gevoelens die essentieel zijn voor effectieve coaching.

Soms doet het pijn om 'nee' te zeggen omdat je graag bijdraagt en erbij wil horen. Maar ons vak vraagt dat de coach een vreemdeling blijft.





9. Crisis en de rol van coaching

De laatste tijd kom ik in mijn praktijk veel spanningen en conflicten tegen. Sterker nog: het aantal conflicten dat ik tegenkwam in leiderschapsteams was zelden hoger dan in het afgelopen jaar. Ook dit jaar is tot nu toe nog niet echt ontspannen verlopen. Zelfs als ik denk een relatief rustige teambijeenkomst te gaan begeleiden, komt er vaak opeens veel relationeel gedoe vanuit de onderstroom op tafel.

Nooit eerder vroegen zoveel cliënten om hulp bij het voorbereiden en begeleiden van echt lastige gesprekken en nooit eerder heb ik de begeleiding van deze gesprekken als zo lastig te hanteren en soms explosief ervaren.

Wat is er aan de hand? Is dit allemaal individuele casuïstiek of zegt dit iets over wat crises met mensen doen? Want op een hoger systeemniveau speelt er nogal wat. Oorlog, aanvallen op de democratie en rechtstaat, vraagstukken op het gebied van klimaat en energie, zorgen over levensstandaard en gezondheid, polarisatie en afnemend vertrouwen in de politiek: werkelijk alles in onze bredere context staat onder spanning.

Deze context is volgens mij van grote betekenis voor hoe we ons als mensen voelen en wat we onbewust op elkaar afreageren. De spanning hangt letterlijk in de lucht. Zowel in collegiale, vriendschappelijke als in familierelaties neemt de angst het vaak over en komt de liefde onder druk.

Wat is de rol van coaches in deze crises? Het bieden van een vorm van 'betaalde liefde' zodat individuen worden geholpen bij het bewaken van hun individu-

ele belang? Door vol warmte, empathie, begrip en compassie te focussen op wat hun cliënten nodig hebben? Of hebben coaches ook een maatschappelijke functie in het doorbreken van vastlopende patronen? Door te confronteren, te spiegelen, uit te dagen en hun cliënten te bevragen op welke rol zij pakken in het oplossen van maatschappelijke vraagstukken? Coaches die hun cliënten uitnodigen voldoende moed te verzamelen om in beweging te komen voor het algemeen belang?

Ik denk dat het eerste type coaching regelmatig voorkomt en dat dit voor veel cliënten comfort biedt om te blijven staan in de huidige maatschappelijke context. Maar daarmee lossen we de crises niet op. Dus tegelijkertijd pleit ik voor moedige coaches die cliënten uitdagen anders te gaan kijken, coaches die durven te benoemen, te confronteren en cliënten stimuleren om ook het collectieve belang te dienen mits dat past bij de coachingvraag, die uiteraard altijd leidend is.

Want de meeste (bevoorrechte) mensen – inclusief ikzelf – steken ondanks alle crises helaas nog te vaak de kop in het niet bepaald klimaat neutrale (vakantie) zand.

10. De macht van de coach

Coaches die met leiders werken hebben het onderling vaak over de machtspositie die hun cliënten in organisaties innemen. Over wat macht met hun cliënten doet. Dat deze leiders – zeker als ze onder druk staan – soms ongewenst gedrag vertonen. Macht maakt hen bijvoorbeeld te dominant, ze bepalen alles zelf, ze misbruiken hun macht, kunnen geen kritiek verdragen of gedragen zich op andere wijze disfunctioneel. Soms stellen deze coaches aan hun cliënten voor om een zogenaamde ‘HOGAN-test’ te doen waarmee dit ‘schaduwgedrag’ in kaart wordt gebracht en besproken. Hartstikke nuttig allemaal en het zal deze leiders zeker helpen bij het vergroten van zelfinzicht en het doorbreken van patronen.

Maar waar het in de onderlinge gesprekken tussen coaches veel minder vaak over gaat is de macht van de coach. Juist coaches die met leiders werken lopen het risico om te veel te gaan geloven in hun eigen succes. Onder de indruk van hun eigen cliënten vragen ze torenhoge tarieven, vertellen ze trots over hun opdrachten en vertonen ze zelf in toenemende mate het hierboven genoemde schaduwgedrag. Disfunctioneel gedrag dat ontstaat door de druk die de coaches zelf voelen omdat ze deze mooie cliënten willen behouden. Of omdat er door deze veeleisende cliënten veel gevraagd wordt van hun competenties als coach.

Best gevaarlijk, omdat hun cliënten ook maar mensen zijn die zich in relatie tot de coach kwetsbaar voelen en veel waarde hechten aan de persoonlijke en intieme coachgesprekken. Zeker als het spannend wordt in het leven van de cliënt kan er een gevoel

van afhankelijkheid ontstaan. Dit ligt immers in iedere ‘helpende relatie’ op de loer. Cliënten vragen hun coach om advies, suggesties of bevestiging.

Wanneer een coach om de cliënt tevreden te stellen, de opdracht niet kwijt te raken of ‘waar voor zijn geld’ te willen bieden dan ‘losgaat’ met het geven van advies, suggesties of bevestiging, ontstaat er een volstrekt verkeerde dynamiek. Dan is er geen sprake meer van een gelijkwaardige coachende relatie waar de coach de cliënt begeleidt het zelf te doen, het zelfvertrouwen toeneemt en de cliënt juist onafhankelijk wordt van de coach.

Dus coaches: wees je altijd bewust van je eigen machtspositie. Je eigen schaduwgedrag, je eigen tegenoverdracht en ga of blijf in supervisie om dit steeds opnieuw te onderzoeken. Zodat je in het contact met je cliënten rustig, liefdevol, op afstand en daadwerkelijk helpend blijft.





Deel 3.

Je ontwikkeling als coach

11. Blunder of groeistuij?

Over het algemeen kan ik behoorlijk vrolijk worden over mijn eigen blunders. Niet op het moment zelf maar – bijna altijd – wel achteraf. Naarmate ik ouder word, heb ik het gevoel dat mijn geblunder wel wat minder wordt. Misschien heeft dat te maken met mijn manier van kijken.

Want wat is een blunder? Volgens het woordenboek is een blunder een bijzonder domme fout. Volgens Wikipedia één die grote gevolgen heeft voor de partij die de fout maakt. Maar wat is dan een domme fout? Dat is een lastig te beantwoorden vraag. Een vertrouwelijke notitie zichtbaar voor journalisten onder je arm dragen zodat deze op de voorpagina van alle kranten komt, is door velen zo bestempeld. Maar wanneer achteraf blijkt dat iemand geschokt door een bericht over de eigen gezondheid zo snel mogelijk naar huis probeert te komen, is het ook weer begrijpelijk. Bovendien zou deze onbedoelde ‘blunder’ uiteindelijk wellicht zelfs op termijn een positieve beweging kunnen brengen in de vigerende bestuurscultuur in Den Haag.

Wanneer ik terugblik op heb ik meer dan eens het schaamrood op mijn kaken gehad. Na een mislukte lezing als startende spreker. Of in een internationale setting omdat ik het lastig vond me goed uit te drukken in een andere taal. Omdat ik een stukje schreef waar ik achteraf spijt van had, of als ik iets gezegd had wat verkeerd kon worden uitgelegd. Of omdat ik iemands naam en gezicht vergeten was, terwijl ik deze persoon toch uitgebreid had gesproken.

Dat waren zeker niet mijn meest gemakkelijke momenten, maar als ik er naar kijk met zelfcompassie, zie ik toch vooral een goedwillende (jonge) professional met last van groeistuijpen. Ik geloof niet zo in het concept ‘blunderen’, dat ik toch vooral associeer met (ver)oordelen. Ik denk liever in termen van ontwikkeling. Want het is een cliché, maar van mijn ‘fouten’ heb ik meer geleerd dan van al mijn geslaagde optredens. Omdat ze me zijn bijgebleven, hebben aangezet tot reflectie en tot verdere groei. En dat is ook de manier waarop ik met mijn cliënten naar hun – in hun ogen grote – ‘blunders’ kijk: als springplank om te groeien als persoon, als professional en als oefening in zelfcompassie.

Zijn er dan helemaal geen momenten meer over waar ik nog steeds niet om kan lachen? Jazeker! Want toen ik laatst een boekje met aantekeningen na een sessie met het team van een cliënt in het conferentieoord had laten liggen, werd ik eerst heel rood en toen heel bleek. Ik had tenslotte mogelijk mijn belangrijkste waarde in het vak – strikte vertrouwelijkheid – geschonden. Toen ik er achter kwam dat mijn cliënt het, door mij vergeten, boekje had meegenomen, was ik opgelucht en beschaamd tegelijk. En dat voel ik eerlijk gezegd nog steeds. Dat hij later – toen hij me het boekje weer overhandigde – tegen me zei “geen probleem, we passen goed op elkaar” heeft wel veel goedge maakt. Het zegt ook veel over deze persoon en hoe hij in zijn werk en leven staat. Daar ben ik hem nog altijd dankbaar voor, ook voor zijn voorbeeld in compassie, en dat zal ik zeker nooit vergeten.





12. Ervaren

Het woord 'ervaren' kun je op twee manieren uitleggen: gaat het om ervaren (wijs geworden door wat je hebt meegemaakt) of ervaren (iets beleven of meemaken)? En maakt ervaren zijn altijd uit tijdens een ervaring? Onlangs kwam ik er op vrij pijnlijke wijze achter dat het helaas niet altijd uitmaakt – dat valkuilen altijd op de loer liggen – en hoe belangrijk het is dat je *altijd* scherp blijft in ons vak. Soms maakt ervaring dat je je misschien te comfortabel voelt. En dat dit wellicht de reden is dat uit onderzoek blijkt dat jongere therapeuten – en dus wellicht ook coaches – soms effectiever zijn dan de ervaren exemplaren.

Ik deel deze ervaring graag, al is het alleen maar om deze zelf te blijven onthouden. Een casus met een raad van bestuur, niet al te lang geleden. De opgave is om een ingewikkelde situatie te bespreken en dat in een reeks van drie gesprekken. De eerste twee keren zijn voor de zomervakantie en deze gaan prima. Het ongemak komt op tafel en wordt besproken. Het derde gesprek is na een lange warme zomer en het is de eerste bijeenkomst die ik zelf weer sinds twee maanden begeleid. Het lijkt een afrondend gesprek te worden met als doel om op basis van de voorgaande gesprekken afspraken te maken. Iedereen komt (schijnbaar) ontspannen binnen in het zaaltje. Een van de deelnemers is zelfs op dezelfde dag teruggekeerd van diens vakantieadres. Er heerst een vrolijke en ontspannen sfeer en het is duidelijk waar het over moet gaan vanavond. Immers, dat is van tevoren afgestemd met de opdrachtgever. Ik mag de aanwezigen graag – ze zijn gemakkelijk in het contact – en ik laat me meeslepen in de ontspannen en vrolijke sfeer. Ik maak zelfs een grapje dat ik normaal gesproken nooit zou

maken in deze setting. Dat registreer ik wel maar ik doe er verder niets mee.

Ik start de bijeenkomst, die door alle drukke agenda's, ook nog in korte tijd moet plaatsvinden. De avond verloopt ontspannen en alle afspraken worden gemaakt. Achteraf gezien waren er die avond wel kleine signalen van ongemak, waar ik niet genoeg op doorvraag. Bij de check-out vraag ik hoe iedereen terugkijkt en een van de personen uit diens teleurstelling over de diepgang in de avond. Die komt voor mij onverwacht en er is door de tijdsdruk – het is al laat op de avond – ook onvoldoende tijd om er echt op in te gaan.

Een paar dagen later bel ik met mijn opdrachtgever. Deze is ook teleurgesteld over de opbrengst omdat er toch een aantal zaken niet is besproken. Dat het thema waar het echt over gaat is vermeden. Ik kom erachter dat ik, door mijn ontspannen staat van zijn en onvoldoende bewustzijn van wat het patroon in de groep met mij deed, het vermijden mede heb mogelijk gemaakt. Ondanks alle ervaring die ik inmiddels heb. Zeer leerzaam, voor ons allemaal.

Een hele sterke reminder dat bewustzijn van patronen en de behulpzame vraag 'welke gevoelens ervaar ik zelf in het hier en nu?', of 'hoe wil het team dat ik me voel?' de allerbelangrijkste vragen zijn die je jezelf kunt stellen. Ervaren of niet ervaren.

13. Leren van je wijze lijf

Een kantelpunt is een moment waarop alles verschuift naar een nieuwe (stabiele) toestand. Niet zo plotseling als het soms lijkt, want onder de oppervlakte is er vaak al van alles in beweging. Na een kantelpunt verandert een systeem definitief en keert het nooit meer terug naar de oude situatie.

Kantelpunten zijn belangrijke momenten in een mensenleven. Soms voel je ze al een tijdje aankomen en soms komen ze als een verrassing die je pas in retrospectief begrijpt. En vaak komen ze aan de oppervlakte in coaching omdat reflectie helpt bij bewustzijn van wat er onder water al langer gaande is. Dat zijn mooie en bijzondere momenten die zowel de cliënt als de coach altijd zullen bijblijven, zeker als ze deze samen meemaken.

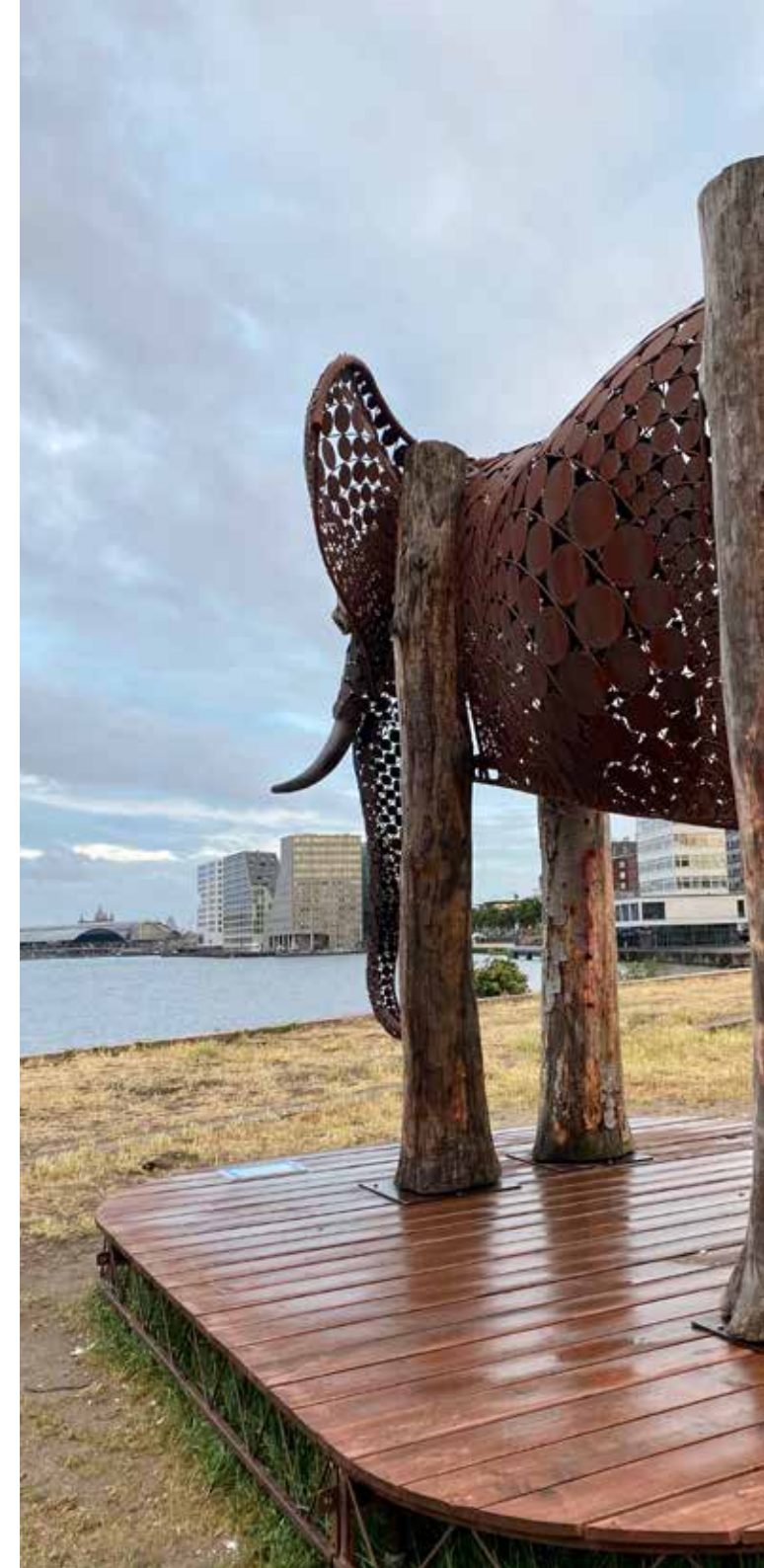
Ik herinner me nog goed mijn eerste eigen grote kantelpunt als dertiger. Het giste al een tijdje. Ik was ambitieus maar ongelukkig op mijn werk, raakte oververmoeid, kreeg een ongeval, veranderde van baan en bleef ongelukkig. En ik dacht nog steeds dat snel carrière maken zou helpen om het ongemak en de onrust te verdrijven. Ik bleef mezelf onder druk zetten, kreeg tussendoor mijn eerste kind, haastte me terug naar mijn werk en kreeg nog een ongeluk.

Dat voelde als een heel groot, pijnlijk en indrukwekkend kantelpunt. Mijn huisarts constateerde dat ik veel te veel van mezelf had gevraagd en stuurde me door naar een haptotherapeut. Ik moest eerst maar weer eens leren voelen zei hij. Deze therapeut raakte me met moedige en liefdevolle handen aan en leerde me weer te luisteren naar mijn lijf. Ik kreeg steeds

beter door welke signalen ik al langere tijd negeerde en hoe ik weer in contact kon komen met wat ik echt belangrijk vind. Dat leidde tot het nemen van ontslag en het kiezen van een totaal andere manier van werken die ik tot op de dag van vandaag, 25 jaar later, nog steeds hanteer omdat deze me ontzettend veel brengt. De ervaring met haptonomie raakte me in die periode zo, dat ik me in de achtergronden ben gaan verdiepen. Destijds – de jaren 90 – waren er nog geen echt leesbare boeken op dit terrein. De haptonomen in die tijd waren overduidelijk meer gericht op aanraken, ervaren en luisteren, dan op het overbrengen van hun deskundigheid in geschreven taal. Onlangs echter trof ik een boek dat deze therapie en coachingsvorm buitengewoon goed uitlegt. Jozien Wijnakker (2020) beschrijft in haar boek *Onderbroken: Contact met je wijze lijf, wat je kunt leren van wat je wijze lijf je te vertellen heeft*. Een aanrader voor alle coaches die gewend zijn vooral talig te werken. En een aanvulling in de boekenkast voor ieder die wil helpen bij het reflecteren op en leren van kantelpunten, die bijdragen aan levenswijsheid, echte ontwikkeling en aan (werk)geluk.

Referentie

- Wijnakker, J. (2020). *Onderbroken: Contact met je wijze lijf*. Wijnakker Uitgeverij.





14. Emotioneel hercontracteren bij samenwerking

Ik werk graag samen. Ik geniet van hoe aanvullend competenties kunnen zijn van collega's bij het begeleiden van groepen. Hoe je samen een opdracht kunt 'dragen' die voor één coach (te) zwaar voelt. Hoe je kunt leren van je collega, plezier kunt maken en bij elkaar kunt uithuilen als je niet je beste dag hebt. Dat je elkaar kunt inspireren, samen kunt puzzelen op mooie programma's en samen emoties verteerbaar kunt maken.

Maar wat is samenwerken soms ook lastig! Sommige opdrachten stellen de collegialiteit zwaar op de proef. Omdat er bijvoorbeeld veel spanning is in het clientsysteem. Omdat de interventies van je collega toch minder passend lijken, of omdat je collega dit van jouw interventies vindt. Omdat je uit elkaar wordt gespeeld door je opdrachtgever. Omdat je ervan uitgaat dat je elkaar kent en dat het altijd wel goed komt. En wat is het dan pijnlijk als dat niet zo blijkt te zijn.

Ooit kwam ik flink in conflict met een dierbare collega. We werkten al jaren samen, hebben samen geleerd, gelachen en elkaar door dik en dun gesteund. We gingen ervan uit dat we samen onverslaanbaar waren en toch ging het helemaal mis. Naar aanleiding van een opdracht die voor ons allebei belangrijk was, volgde na een jarenlange inspirerende samenwerking – waarbij uiteraard ook soms kleine irritaties voorkwamen – een flinke explosie. Dat was pijnlijk en verdrietig en er gingen wel een paar maanden overheen voordat we samen konden reflecteren en op afstand konden kijken naar wat er tussen ons was gebeurd. Dat was een zeer leerzame ervaring.

Ons gesprek ging over patronen in onze samenwerking die we in de loop der jaren hadden ontwikkeld. Wat deze patronen te maken hebben met onze eigen patronen. Over onze behoefte aan harmonie waardoor spanningen wel werden besproken, maar kennelijk niet diep genoeg. Over ons rotsvaste vertrouwen dat we elkaar zo goed kenden dat dit ook niet echt nodig leek te zijn.

En toen herinnerden we ons de les uit de Aikido over het belang van goed afhechten voordat je iemand weer opnieuw kunt uitnodigen. Dat het heel belangrijk is om – juist als je elkaar goed kent – samenwerking tijdens opdrachten goed te evalueren, en niet in vijf minuten op de parkeerplaats. Maar ook dat als je een nieuwe opdracht start, je ook echt goed met je collega contracteert. Niet alleen zakelijk maar vooral ook op emotioneel niveau. Daarbij gaat het om vragen als: Hoe voel je je over deze opdracht? Waarom is deze belangrijk voor je en welke emoties spelen een rol? Hoe voel je je over je collega en over hoe de relatie zich heeft ontwikkeld? Wat is aanvullend en waar ontstaat spanning? Een gesprek dat je bij voorkeur niet met z'n tweeën doet als je beiden een te grote behoefte aan harmonie hebt. Maar een andere collega vraagt dit gesprek te verdiepen en om door te vragen.

Door 'emotioneel hercontracteren' kun je weer 'schoon' een opdracht in, met of eventueel zonder elkaar. Dan houd je de kwaliteit van een relatie echt op peil.

15. Schaduwkanten van geschiedenis

Mijn jongste zoon woont samen met een paar vrienden waarvan er één geschiedenis studeert. Dat wordt niet altijd goed begrepen in zijn eigen omgeving, waar studies als economie en bedrijfskunde de boventoon voeren. “Geschiedenis, wat moet je daar nu mee?” “Wat ga je dan doen?” “Wat betekent dat voor je loopbaan?”

Toen ik deze huisgenoot laatst sprak, was hij dan ook positief verrast door mijn enthousiaste reactie. Want ik vind geschiedenis een fantastische studierichting die het waard is om vele jonge studenten te trekken. Immers, de geschiedenis leert ons herhalende patronen te doorbreken. Als er althans genoeg bereidheid is om ook de schaduwkanten van de geschiedenis te beschrijven en te doorleven. En daar schort het nog wel eens aan. Denk aan de rol van Nederland in het slavernijverleden en – dichterbij in de tijd – tijdens de Tweede Wereldoorlog en tijdens de koloniale oorlog in Nederlands-Indië. Interessant en doorbrekend in dit opzicht waren de drukbezochte tentoonstelling in het Rijksmuseum over slavernij en de door de Koning gemaakte excuses voor het Nederlandse slavernijverleden.

Een inspirerend voorbeeld van hoe je met je historie om kunt gaan is wat mij betreft de wijze waarop dit in Berlijn is gedaan. Daar wordt niets verdoezeld; de geschiedenis van nazi-Duitsland ligt daar letterlijk op straat en wordt op allerlei manieren tentoongesteld om proberen te voorkomen dat we ooit weer in zo’n situatie terecht komen. Vanuit de opvatting dat een open vizier naar de schaduwkant van de geschiedenis helpt bij begrijpen, verwerken en doorbreken van (cultuur) patronen.

Wanneer ik de verbinding maak naar ons vak als coaches van organisaties, teams en individuen, zie ik dat het onder ogen zien van de geschiedenis een cruciale sleutel is om te begrijpen wat er speelt. Een voorbeeld hiervan is het samen met een team opstellen van een organisatiebiografie, wie de oprichters waren, welke verhalen niet mogen worden verteld en welke anekdotes juist worden benadrukt. Dit is vooral belangrijk in organisaties met een hoge mobiliteit in het leidendevend kader, waar de historische kennis vaak op de achtergrond raakt. Het is daarbij waardevol om dit te doen met mensen die de organisatie al lang kennen en die in veranderprocessen soms over het hoofd worden gezien.

Daarnaast kun je kijken naar de biografie van een individu en de relatie onderzoeken tussen de momenten waar iemand ooit vastliep of tegenwerking ervoer en hoe dit voor hem of haar doorwerkt in het hier en nu. Ook het reflecteren op eigen geschiedenis als organisatie-professionals en de schaduwkanten die we wellicht liever negeren is belangrijk. Deze schaduwkanten kunnen namelijk van grote invloed zijn op de redenen waarom je voor een helpend beroep hebt gekozen en waarom je soms doorschiet in het ‘helpen’.

Kortom: ik ben een groot voorstander van het kijken als een historicus. Het biedt een scherpe blik op en diepgaand inzicht in patronen op verschillende niveaus, juist in een tijd waarin dit begrip van essentieel belang is.





16. Leren vraagt vrijmoedigheid

‘Leren’ en ‘afleren’ zijn belangrijke thema’s voor coaches die werken met individuen en teams. Hoe werkt leren precies? Is afleren überhaupt mogelijk? Bij mij roept dit thema echter vooral bredere maatschappelijke vragen op. Want leren we werkelijk van onze geschiedenis, of herhaalt die zich vooral?

De afgelopen tijd maak ik me in toenemende mate zorgen over maatschappelijke ontwikkelingen die zowel mij als mijn cliënten bezighouden. Polariserende, de cancelcultuur, het beschermen van eigen welzijn door geprivilegieerden ten koste van anderen, het afnemend vertrouwen in de overheid en de media en de opkomst van complottheorieën – soms zelfs aangewakkerd door politici – houden mij wakker.

Tegelijkertijd probeer ik hoopvol te blijven door ook positieve ontwikkelingen te zien. Denk aan jongeren die zich sterker dan ooit inzetten voor duurzaamheid, de groeiende aandacht voor inclusie, waardoor meer diverse leiders worden benoemd, en het kritisch heronderzoek van onze geschiedenis. Deze aandacht voor de schaduwkanten van ons verleden leidt tot erkenning van wat eerder onvoldoende werd genegeerd. Maar voor mijn gevoel nog onvoldoende.

In dat kader raakte ik de afgelopen tijd geïnspireerd door twee vrouwen die volgens mij cruciaal bijdragen aan maatschappelijk leren. Zij durven vrijmoedig te spreken over wat er gaande is in de onderstroom en verrijken het publieke debat met hun inzichten. Hierdoor dragen ze bij aan bewustwording tendensen die kunnen leiden tot verruwing, uitsluiting en doorgeschoten individualisering.

De eerste is Nikki Sterkenburg, die in haar proefschrift *Maar dat mag je niet zeggen* (2021) haarscherp analyseert hoe radicaal rechts zich in de onderstroom ontwikkelt op de golven van maatschappelijke angst, met als gevolg een toename van deze angst. De tweede is Roxane van Iperen die – na een indrukwekkende 4 mei lezing – het essay *Eigen welzijn eerst* (2022) publiceerde. Hierin legt ze bloot hoe neoconservatieve bewegingen ontstaan, zich voeden met uitsluiting en wereldwijd met elkaar samenhangen.

Deze twee vrouwen schuwen de confrontatie niet en laten zien hoe vrijmoedig spreken helpt om als samenleving te leren. Ze waarschuwen voor terugval in patronen die in het verleden leidden tot haat, oorlog en geweld. Hun werk geeft mij hoop en zet aan tot nadenken.

Referenties

- Iperen, R. van (2022). *Eigen welzijn eerst: Hoe de middenklasse haar liberale waarden verloor*. Amsterdam: Thomas Rap.
- Sterkenburg, N. (2021). *Maar dat mag je niet zeggen: De nieuwe generatie radicaal- en extreemrechts in Nederland* (Proefschrift). Amsterdam: Das Mag

Reflectievragen

Ons vak vraagt om reflectie. Dat kun je doen tijdens een wandeling met jezelf, of in dialoog met één of meer collega's, een supervisor of een intervisiegroep. Op basis van de voorgaande columns zou ik de volgende vragen willen suggereren:

Je identiteit als coach

1. *Bij welke stroming, stijl of coachingsmethodiek voel jij je het meeste thuis? In welke mate zit je hierin wel of niet 'vast'? Waar is ruimte voor ontwikkeling?*
2. *Hoe helder is voor jou je professionele identiteit? Waar sta je voor, waar wil je aan bijdragen in je vak, organisatie of maatschappij? Aan welke kenmerken en kwaliteiten wil jij herkend worden? Wat is jouw 'wolk'?*
3. *Hoe zit het met je eigen professionele 'vuur'? Krijg je (nog) voldoende energie van je opdrachten en cliënten en wat betekent dit?*
4. *Ben je je bewust van welke rol je wanneer vervult? Doe je waarvoor je bent gevraagd als (team)coach of kies je soms bewust een andere rol of interventie als dit nodig is? En wanneer verwijst je (op tijd) door?*
5. *Neem je voldoende 'ademruimte' voor jezelf? Op welke wijze zorg jij goed voor jezelf in dit vak?*





Je professionele en maatschappelijke rol

6. *In welke mate verblijf je vooral in je eigen 'bubbel'? Wat doe je actief om mensen uit andere 'bubbels' te ontmoeten en te leren kennen?*

7. *Hoe divers is jouw cliëntengroep en wat doe jij om bij te dragen aan inclusie?*

8. *In welke mate blijf je echt onafhankelijk in je rol als (team)coach? Durf je ook nee te zeggen tegen vervolgoordrachten en wanneer doe jij dat? Neem je op tijd afscheid?*

9. *Ben je als coach vooral empathisch of durf je ook te confronteren? Durf je je cliënten uit te dagen om anders te gaan kijken en te stimuleren ook het algemeen maatschappelijk belang te dienen?*

10. *Ben je je bewust van je machtspositie als coach? En blijf je dit eerlijk onderzoeken bij jezelf? Op welke wijze doe je dit?*

Je ontwikkeling als coach

11. *Wat zie jij als je grootste blunder of groeistuij in het professionele bestaan? Wat heb je hiervan geleerd?*

12. *Ben je je altijd bewust van in welk patroon je zelf gezogen wordt als (team)coach? Hoe doe je dit en hoe ga je hiermee om?*

13. *In welke mate luister je naar de signalen die je lijf je geeft? Wat ben je geneigd te negeren en wat kun je hiervan leren?*

14. *Hoe evalueer je opdrachten met collega's die je heel goed kent? Op welke wijze onderzoek en contracteer je eerlijk of je nog steeds de juiste match bent voor nieuwe samenwerkingsopgaven?*

15. *Op welke wijze heb je oog voor je eigen geschiedenis en die van je cliënt, de organisatie en/of de maatschappij? Durf en kun je kijken als een historicus naar mogelijk herhalende patronen?*

16. *Hoe vrijmoedig durf jij je uit te spreken? Wat draag je bij aan maatschappelijk leren?*





UITGEVERIJ
KLOOSTERHOF

Uitgeverij: Kloosterhof BV
Napoleonsweg 128A
6086 AJ Neer
www.kloosterhof.nl

Eindredactie: Charlotte van den Wall Bake
Vormgeving: Annemieke Peeters
Foto's: Gefotografeerd door Yvonne Burger in Amsterdam

© Copyright 2024, Kloosterhof Neer BV.
Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

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