

De werkelijkheid van samenhang en de illusie van afzondering...

COACHEN ZONDER CONTEXT IS ONMOGELIJK



*Umntu Ngmuntu Ngbantu (Desmond Tutu):
Een mens is een mens omdat er anderen zijn!*

Dit besef is zo fundamenteel dat het als coach gewoonweg onmogelijk is om niet contextueel te coachen, ook al is dit basale gegeven soms aan ons bewustzijn onttrokken.

Tot het elementaire bewustzijn van de mens behoort het basale gegeven dat hij altijd – hoe dan ook – in relatie is met alles en iedereen: individualiteit is een *relatieve* gegeven. Een individu is uitsluitend uniek in de vergelijking met anderen. De mens leeft in de paradox van het altijd in-relatie-zijn (verbondenheid) en het streven naar isolatie van deze relationele gegevenheid (autonomie). Deze schijnbare tegenstrijdigheid werkt een voortdurend opgebouwde spanning in de hand tussen enerzijds het 'veilig stellen van het IK' en anderzijds de wens het isolement en de rigiditeit van de *ik-krimp* te laten oplossen in een vorm van versmelting. Deze *ik-krimp* is de basis van ons gevoel ongelukkig te zijn, ons zoeken, ons egoïsme, onze ongevoeligheid en soms gewelddadigheid naar anderen. En in een doorgesloten versmelting met anderen ligt de *zelfvervreemding* op de loer.

Tsja, in onze tijd lijken we dit dilemma niet meer simpelweg te kunnen oplossen met de tegeltjesspreuk van onze (groot)ouders: "Het leven is geven en nemen..."

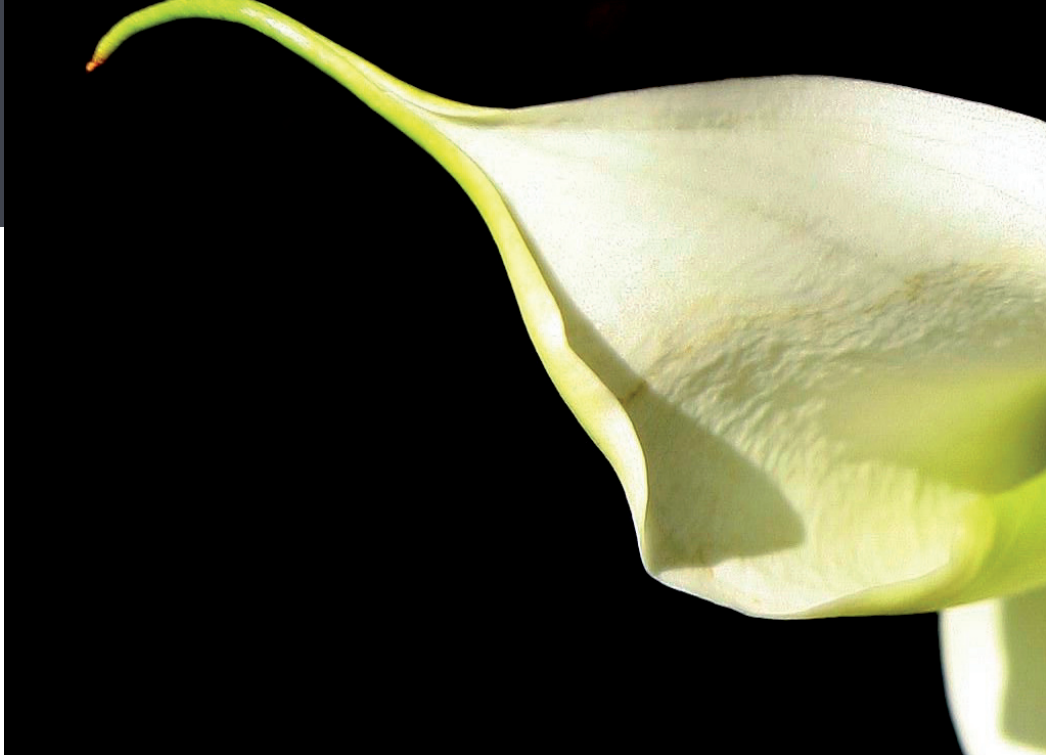
Het is dan ook niet vreemd dat juist ten tijde van deze 'neurotische splitsing' en 'individuatiecrisis' wij als coaches vaak

worden benaderd. Primair van belang hierbij is, dat wij beseffen dat het coachen van de individuele mens een contradictie in terminis is! Daar waar we als coaches geleerd krijgen dat Accepteren zonder oordeel, Aandacht, Aansluiten en Authenticiteit onze grondhouding zouden moeten vormen, worden bijvoorbeeld Aansluiten en Authenticiteit maar al te vaak verward met het bevestigen van het isolement van de *ik-krimp*.

Het is juist onze taak en uitdaging om de coachee te ondersteunen en te stimuleren zijn symbiotische kluwen te ontwarren, zijn 'ik' uit de krimp te destilleren en te ontdekken hoe hij vervolgens creatief en authentiek in relaties kan staan. En... tegelijkertijd zijn wij als coach doorlopend eveneens onderdeel van dit proces en systeem.

De sociale context

Er bestaat geen twijfel over de noodzaak de coachee met zijn (levens)vraagstukken te beschouwen in relatie tot zijn sociale context; maar hoe doen we dit als coach? Er zijn coaches die de individuele, aangemelde coachee als uitgangspunt nemen en vervolgens de partner, de collega en/of de leidinggevende uitnodigen bij het proces vanuit het perspectief van gedeelde



Africans have this thing called UBUNTU; it is about the essence of being human it is part of the gift that Africa will give the world.

It embraces hospitality, caring about others
being able to go the extra mile for the sake of others

We believe that a person is a person through another person
that my humility is caught up, bound and inextricably in yours.

When I dehumanize you, I inexorably dehumanize myself.

The solitary human being is a contradiction in terms and therefore you seek to work for the common good because your humanity comes into its own in belonging.

(Desmond Tutu)

verantwoordelijkheid: eigen-, mede- en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Wij willen zeker niet beweren, dat er geen afspraken en heldere verdelingen omtrent verantwoordelijkheden gemaakt dienen te worden, maar dit zijn in feite meer opgelegde normen en 'spelregels'. Sterker nog: de norm van verantwoordelijkheid kan de authenticiteit zelfs in de weg staan! In authenticiteit hoef je namelijk niet gewezen te worden op verantwoordelijkheid: je bent het!

Liever stellen wij dat ieder mens de twee basisbehoeften erkenning en van betekenis zijn altijd en overal met zich meedraagt. Het is een vanzelfsprekendheid, wellicht zelfs een vanzelfzwijgendheid, dat we er vanuit gaan dat deze betrokkenen ook graag erkenning willen van, en van betekenis willen zijn voor de coachee. In dit licht zal een genodigde deel nimmer uitmaken van het coachingstraject ten behoeve van gedeelde verantwoordelijkheid.

Het is juist de ervaren coach, die alle vormen van weerstanden bij coachee of sociale context durft te ontrafelen en de werkelijke wens en kracht hieronder boven tafel krijgt. Maar al te vaak geeft een coachee in eerste instantie met een fenomenaal scala aan argumenten aan waarom hij 'de ander' niet wil betrekken in het coachingsproces. De ander niet willen belasten, de coach overtuigen van de onwil van de ander, de schuldvraag in zichzelf benoemen zijn rookgordijnen. Van de andere kant geeft de sociale context vaak ook angstsignalen af: coaching voor eigen bestwil, het is niet mijn verantwoordelijk-

heid, schuld...

De ervaren coach herkent het roepen van 'niet', laat zich hier niet door misleiden en handelt vervolgens vanuit een 'weten' wat de onderliggende wens is!

De praktijk

Voorbeeld 1:

Een groepsleerkracht van een basisschool is al enige tijd ziek. Aanleiding van het verzuim is een vergaande mishandeling in de privé-sfeer. Om het incident te verbinden met het persoonlijk levensthema wordt het coachingsdoel verdiept met het bredere levensthema 'versteving van de autonomie'. Hierbij worden vanuit verleden, heden en toekomst zowel ouders, gezin als de werkomgeving actief betrokken. Zowel het begrenzen van zichzelf als het gaan staan voor wat haar werkelijke behoeftes zijn wordt in alle situaties 'prachtig op de proef gesteld': het besef van het geparentificeerde kind in het ouderlijk gezin (teveel zorg en verantwoordelijkheid buiten generatiegrenzen) en het 'nee' zeggen in het hier-en-nu tegen haar puberende zoon. Ook in de coachingsrelatie zelf wordt haar niet voor niets gevraagd zelf met een voorstel voor reïntegratie te komen in plaats van dat een arbo-arts dit voor haar uitrekende.

In het coachingscontact met de schooldirecteur geeft de directeur aan tevens een teamconflict te hebben, waarin rechtstreekse betrokken open communicatie ver te zoeken is. Zo wordt de coachingsvraag van de coachee er intussen niet een, die op zichzelf staat.

Nieuwe coachingsvraag: zou het een idee zijn om een teamcoachingstraject aan te gaan?



In contact met de algemeen directeur van de totale scholengemeenschap blijkt dat het thema "Authenticiteit binnen Klantgerichtheid" een hot item is bij de implementatie van de missie en visie van de Stichting, waar kernwaarden nog niet de inbedding hebben binnen een doorlopende professionele dialoog! Dat wat startte als een individueel coachingstraject mondde 'als vanzelfsprekend' uit in een organisatiebegeleiding.

Dit voorbeeld is letterlijk en figuurlijk een schoolvoorbeeld van een, relatief kleine, 'vlek' van totale verbinding. In dit geval die van het organisatorisch (ook weer binnen de maatschappelijke context) en autobiografisch perspectief. Bovendien, en niet in de laatste plaats, de onlosmakelijke verbinding van het professionele en het persoonlijke Zelf!

Voorbeeld 2:

Bij een multinational wordt coaching aangevraagd voor een van de wetenschappers. Volgens de werkgever is desbetreffende coachee 'goud' waard voor het bedrijf qua specifieke knowhow. Maar de medewerker is 59 jaar oud, dus overdracht van kennis is een must. Als bottleneck wordt door de werkgever ervaren, dat het de wetenschapper zou ontbreken aan sociale vaardigheden om collegae en studenten zijn kennis over te dragen. Verder ambieert hij geen enkele leidinggevende taak, is erg ongeduldig als anderen hem niet 'snappen' en vertrekt veelal letterlijk naar huis. Hoewel de aanleiding voor coaching hier aanvankelijk meer in het belang van het bedrijf leek dan dat de coachee

een gemotiveerde coachingsvraag had, ontdekte de coach wel degelijk een sterke behoefte en deels gemis aan erkenning en van betekenis zijn bij de wetenschapper. Het was allereerst de persoonlijke drive en fascinatie van de coach om voor deze man van betekenis te zijn die de coach en coachee qua kwaliteit en intensiteit in beweging brachten, niet de aanvankelijke opdracht op zich.

Vanuit het persoonlijk in-relatie-zijn kon de coachee ook een intiemere verbinding ervaren met zijn "aan depressie behandeld wordende" vrouw en zijn geëmigreerde zoon. Met zijn gegroeide zelfreflectie en zelfbewustzijn werd hij zich ook bewuster van zijn (werk)omgeving en zijn behoeftes van erkenning en van betekenis zijn hierbinnen.

Binnen de coaching werd de direct leidinggevende uitgenodigd om het verschil te leren zien en ervaren tussen soms 'onhandig' gedrag en werkelijke intentie van zijn medewerker.

Samen met zijn chef leidt de wetenschapper nu maandelijks een groep collegae en studenten op binnen een samenwerkingscollectief.

Het nodig zijn of nodig hebben is in de context niet de kwestie of de vraag. Het zijn twee zijden van een medaille.

Ubuntu

Misschien is het nog wel de grootste illusie dat we als coach menen contextueel te kunnen coachen met een systeem. We zijn er zelf altijd onderdeel van. Dus coachen we niet *met* een systeem, maar *in* een systeem! Coachen is geen strategie van A

naar B. Iedere situatie vraagt een nieuwe respons, een nieuw leren en genieten, maar soms ook de bereidheid opnieuw ongemak, verlegenheid en zweterige handen aan te gaan.

Laten we alsjeblieft de beelden loslaten van een meesterschap dat eruit zou bestaan dat we alle antwoorden hebben en klaar zijn met onze eigen ontwikkeling. Laten we dus blijven leren open te communiceren met al onze naasten met wie we verbonden zijn. Laten we vooral vastbesloten zijn om ons niet enkel te scholen in het uitvoeren van 'nog betere methodieken', maar om ons zo goed en zoveel mogelijk te ontwikkelen tot liefdevolle, contactvolle, competente, geïnspireerde en betrokken medemensen.

Laten wij als "Westerlingen" het Afrikaanse begrip Ubuntu tot ons door dringen als uitiem besef van verbondenheid als we de professionele dialoog ingaan omtrent contextueel coachen.

Literatuur

Hans Knibbe (2000). *De kunst van in relatie zijn, deel II. De Cirkel: tijdschrift voor Zijnsoriëntatie*, 20, 5-37.