



A close-up photograph of a hand holding a pen, positioned diagonally across the frame. The background is a bright blue sky with soft white clouds and a glimpse of turquoise water at the bottom. The overall mood is professional and aspirational.

ISSUE

Werken op de
grens

WAAR ZELFBE- SCHERMING EN GROEI ELKAAR TREFFEN

Maatschappelijke betrokkenheid, een paar tegenslagen in het leven en een flinke dosis idealisme deden mij belanden op de opleiding HBO Maatschappelijk Werk aan de toenmalige Sociale Academie. Een cruciaal moment voor mij en mijn huidige visie op professionaliteit speelde zich aldaar af tijdens de supervisie. Ik bracht een persoonlijk dilemma in, naar aanleiding van een oefensessie met een cliënt. "Oh, maar dat heeft met *jou* te maken!" zei mijn supervisor met gefronste wenkbrauwen, enigszins bestraffend. Het was de toon, waarop ik overduidelijk voelde, dat als iets 'met mij' te maken had dat dus per definitie niet professioneel was.



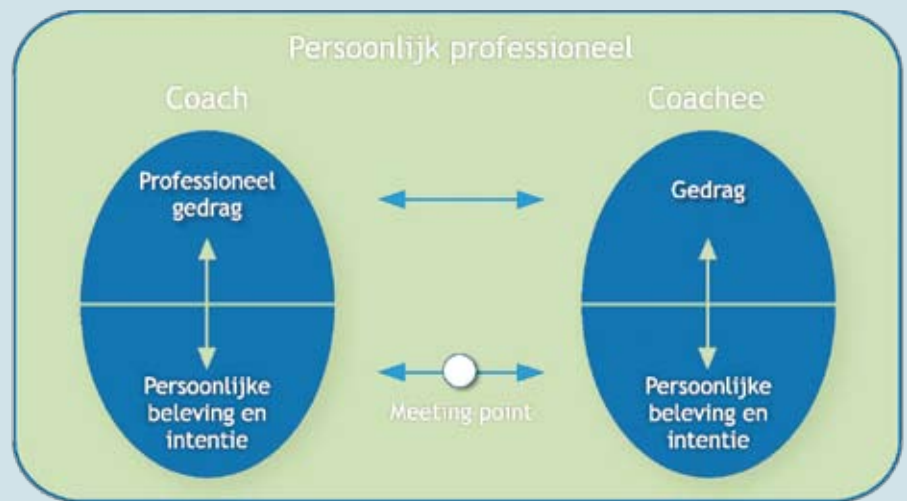
Persoonlijk professioneel

Roel Bouwkamp (2001) stelt in zijn proefschrift 'Helen door delen' dat het onze menselijke fundamentele opgave is om 'de zorg voor de ander te verbinden met de zorg voor onszelf' en onderbouwt, dat we ons Persoonlijke Zelf nooit kunnen splitsen van ons Professionele Zelf. Het gaat dus niet om persoonlijk óf professioneel, maar om *persoonlijk professioneel!* De persoonlijkheid van de professional verwordt daarmee hét 'instrument' der methodieken; de coachingsrelatie wordt gebruikt als moment in het hier en nu van 'ervaringsgericht leren' waarin gesproken wordt over autonomie *binnen* verbondenheid in plaats van over autonomie *en* verbondenheid. Dit impliceert, dat we als coach niet alleen contextueel werken met de context, maar specifiek en persoonlijk binnen het systeem, of dit nu een gezinssysteem of een organisatie is.

Vaak merk ik dat in de verbinding tussen het persoonlijke en het professionele, persoonlijk en privé door elkaar worden gehaald. Persoonlijk zijn betekent niet, dat we ons privéleven delen met cliënten. Een persoonlijk professionele reactie is een reactie, die op een open en eerlijke wijze adequaat het (gevoelsmatig) effect van het gedrag van de coachee op de persoon van de begeleidingskundige weergeeft, waarbij de professional eventueel ook aangeeft wat zijn probleem met het gedrag van de coachee is, weliswaar oog heeft voor de achtergrond van dit gedrag, maar gaat staan voor wat hij als professional nodig heeft om zinvol verder te kunnen werken in die coachingsrelatie. Dit *meeting point*

dient enerzijds als voorbeeld van de grondhouding in het leerproces van de coachee en anderzijds voor het herstel van de balans van autonomie binnen verbondenheid in de coachingsrelatie. De eerste verant-

venden zeggen, maar wat zij als leidinggevende doen. Zo ook in de begeleidingsrelatie leert de coachee van wat en hoe jij doet: openlijk de balans zoekende tussen de zorg voor jezelf en de zorg voor de ander.



Figuur 1. Persoonlijk professioneel

woordelijkheid voor het coachingsproces ligt immers bij de professional. Betrokkenheid is daarin het sleutelwoord.

Tweeledige grondhouding

Als het onze menselijke opgave is om de zorg voor de Ander (verbondenheid) te verbinden met de zorg voor ons Zelf (autonomie) dan is het essentieel, dat wij als professional zelf het voorbeeld geven in de coachingsrelatie. Net als in een gezin doen kinderen niet wat jij zegt, maar wat jij voorleeft. Zo doen medewerkers in een organisatie niet wat leiders en leidingge-

De grondhouding van de coach is gebaseerd op aandacht geven, aansluiten bij waar de ander zit, acceptatie zonder oordeel en authenticiteit. Zoals deze grondhoudingsaspecten gelden in contact met de coachee, zo zijn ze ook van toepassing op de wijze waarop de coach naar zichzelf kijkt. Bouwkamp stelt dat een coach om zijn eigen visie te blijven ontwikkelen voortdurend na dient te gaan wat de discrepanties zijn tussen de coachee en zichzelf; tussen wat de coachee waarneemt en wat hij zelf waarneemt, wat de coachee ervaart en wat hij zelf ervaart, wat de coa-



chee denkt en vindt en wat hij zelf denkt en vindt, en tussen wat de coachee nodig heeft en wat hij zelf nodig heeft. De professional is zowel gericht op het begrijpen en verhelderen van de ervaringen, behoeften en gedragingen van de cliënt als gericht op het begrijpen en verhelderen van de ervaringen, behoeften en gedragingen van zichzelf.

Deze continue tweeledige grondhouding is mijns inziens topsport op de millimeter. Het kan immers niet anders, dan dat we ook in onszelf op blokkades of disbalansen stuiten. En welke neiging hebben we als wij als professional bijvoorbeeld een 'ongewenste' emotie hebben? Wat doen we als we 'het' niet meer weten en het coachingsproces in

een impasse dreigt te raken? Wat doen we met gevoelens van irritatie en afkeer? Wat doen we met gevoelens van aantrekking?

Emoties en professionaliteit

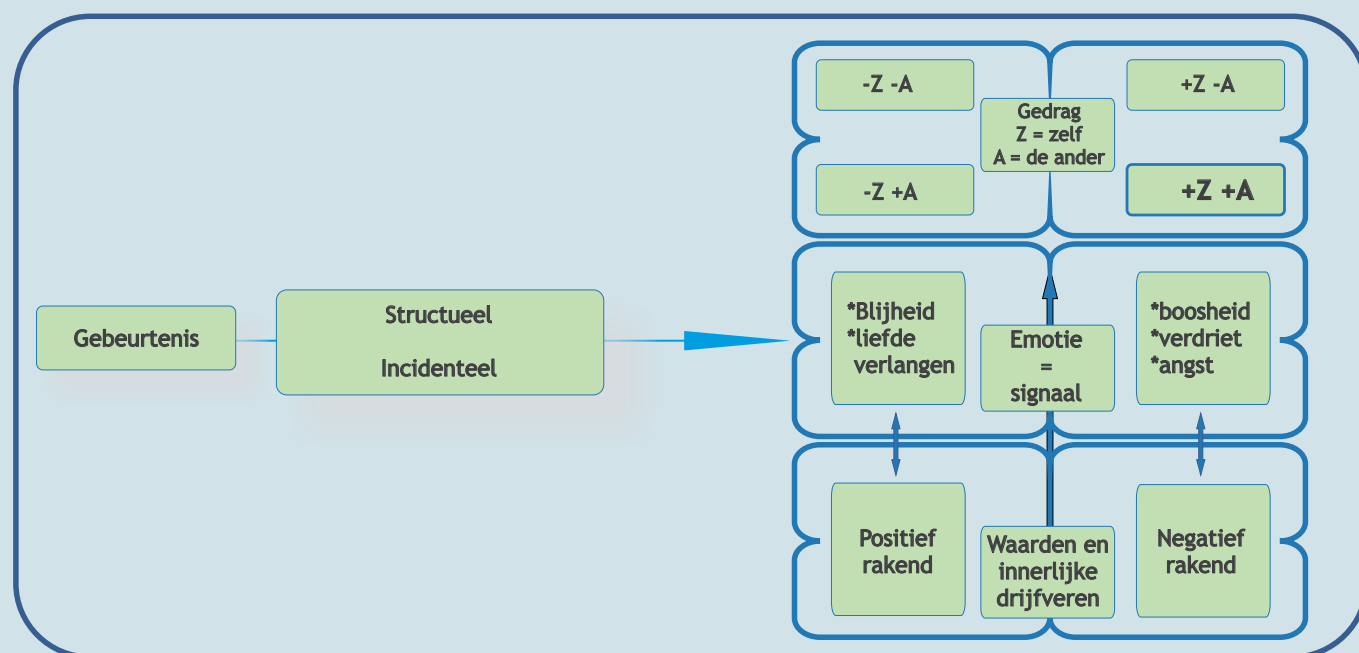
In weerwil van de verbinding tussen ons persoonlijke zelf en ons professionele zelf kunnen we onszelf echter niet 'zomaar' met alle emoties inbrengen in de coachingsrelatie. Emoties wel of niet toestaan is geen doel op zich, maar een essentieel signaal in onszelf; een signaal van 'geraakt zijn' in de eigen kernwaarden van onze persoonlijkheid.

We kunnen emoties metaforisch vergelijken met dorst. Het gaat er niet om of je je dorst wel of niet uit. Het gaat er ook niet om

waarom je dorst hebt (je hebt bijvoorbeeld teveel zoute vis gegeten die dag). Het gaat erom of je je dorst (emoties) constructief kunt verbinden met een verlangen: wat wil ik nu drinken?!

Professionaliteit staat dus niet voor het begrenzen van de emotie, maar voor het verbinden van deze emotie met persoonlijke waarden (waarin ben je geraakt?) en die verbinding vervolgens te koppelen naar een constructief standpunt (wat heb je concreet nodig?) met net zoveel zorg en respect voor de ander als voor jou zelf als professional.

In het WEG-Model (Waarden, Emoties en Gedrag) wordt dit schematisch inzichtelijk gemaakt.



Figuur 2. WEG-model

© Annette Man-Mul



Inpakken of doorpakken

Bij collega's bemerk ik vaak een 'kramp' als het gaat om het begrip 'persoonlijke professionaliteit'. Deze kramp intrigeert mij enorm, ook omdat ik deze kramp in specifieke situaties in mijzelf herken. Steeds meer raak ik ervan overtuigd, dat de kramp een reactie is op het niet durven erkennen van 'het niet weten'. Wat denken, voelen en doen wij als professional als we ons bevinden in een impasse in het begeleidingsproces? We kunnen dit punt maar al te goed vermijden met tal van zogenaamde professionele interacties: weerstand van de cliënt als onderwerp belichten onder het mom van spiegelen, confronteren of doorverwijzen...

Ik pleit ervoor om juist door de barrière van zelfbescherming naar groei te zoeken en deze gelegenheid je verder te professionaliseren te grijpen. De kunst is dat als we ons als begeleidingskundigen gefrustreerd voelen in de interactie, wij deze frustratie direct op een constructieve wijze inbrengen om verdere frustratie te voorkomen. Hiertoe is het belangrijk dat je als professioneel begeleider:

1. respect en belangstelling hebt voor de coachee en de behoefte hebt om iets voor hem te betekenen,
2. zoveel eigenwaarde en zelfrespect hebt, dat je gehoord wil worden door de coachee en door hem ook met respect behandeld wilt worden,
3. bereid bent om 'fouten' te erkennen, wanneer je ontdekt dat je die gemaakt hebt.

Soms heb je het als professional bij het verkeerde eind, zeg je iets verkeerd of op een ongelukkige toon. Als professional hoef je niet volmaakt te zijn. De enige ernstige fout,

die je kunt maken is dat je niet bereid bent te erkennen dat je een fout hebt gemaakt.

Wat echter een noodzakelijke voorwaarde voor een lerende organisatie is, is dat dit 'meeting point' van 'niet weten/kunnen' van de professional binnen intervies (zie POINT-programma van KernTact & Partners) centraal staat en emotioneel veilig, dus respectvol, wordt begeleid. Het vraagt een visie en cultuur waarin deze 'kwetsbare worsteling' gefaciliteerd en gezien wordt als het punt van professionalisering!

Enige jaren geleden kwam een echtpaar, binnen het kader van coaching van het familiebedrijf, in relatiecoaching bij mij. Tot op dat moment had ik alleen nog maar telefonisch contact gehad met de eigenaresse. Toen ik de voordeur open deed zag ik een echtpaar van rond de 65 jaar; zelf was ik toen nog geen 40. Zullen zij nu denken: wat moeten wij met zo'n broekie?, ging er primair door mij heen terwijl ik hen vriendelijk en uitnodigend de hand schudde. De vraag raakte mijn onzekerheid en ik kon twee dingen doen: óf ik startte 'gewoon' en probeerde mijn gedachten en gevoelens opzij te zetten óf ik startte met het delen van mijn dilemma. In het eerste geval zou ik, om mijn onzekerheid te camoufleren, zogenaamd intelligente vragen stellen en links en rechts wat laten 'vallen' om uit te stralen dat ik toch echt wel enige levenservaring had. Het gesprek zou ergens 'krom' lopen. Overtuigd van de waarde van het delen van dilemma's als professionele grondhouding, koos ik voor de tweede optie: "Toen ik net de deur opendeed ging er door me heen, dat u misschien zou

denken dat... "Natuurlijk hoop je dat de cliënt op zo'n moment, zegt: "Wat goed dat je dit aankaat, maar het speelt absoluut niet hoor." De man reageerde twijfelend, komend met zijn bezwaar: "Ja, ik dacht en denk dit inderdaad..."

Ten aanzien van deze worsteling met *containment* stelt Erik de Haan (2007): je kiest een toon en kunt een flitsende start maken of je kunt inpakken en wegwezen. In deze casus gaf het lucht en verder geen blokkade om inhoudelijk aan de slag te gaan. Sterker nog, er was sprake van een parallelproces: dilemma's delen met wederzijds respect, werd het thema van de relatiecoaching en daarmee een omgangsaspect binnen het familiebedrijf.

Natuurlijk, zoals in elke relatie, is er ook in de begeleidingsrelatie een grens qua draagkracht en krediet.

Annette Man-Mul (1960) is founder van KernTact & Partners, oprichter en voorzitter van de Stichting Ubuntu Nederland, redactielid van het TvC, docent aan de Alba-Academie, opleider bij Hoogendijk Coaching & Opleiding en auteur van diverse artikelen en columns op het gebied van psychosociale therapie en coaching en van het boek 'Zo GEK nog niet: Psychosociale Therapie... gewoon in de praktijk'.

www.kerntact.nl en www.ubuntu-nl.nl

Literatuur

Bouwkamp, R. (2001). *Helen door delen: Experiencele interpersoonlijke therapie: Theorie, methodiek, onderzoek*. Utrecht: De Tijdstroom.

Haan, E. de (2007). Worstelen en bovenkomen: Onderzoek naar spannende momenten. *Tijdschrift voor Coaching*, 2, 23-26.