



De Praatstok en de veer
De titel Praatstok en de veer is ontleend aan de Indianen. Diegene die de praatstok (met een veer) in handen heeft, heeft het woord, de anderen luisteren. De praatstok herinnert ons aan de

geldigheid van andere standpunten en geeft hier ruimte aan. Zo blijven wij als een perpetuum mobile met elkaar aan de praat, en dat is wellicht een van de belangrijkste en boeiendste verplichtingen van ons vakgebied.

Philo Franssen

DE PRAATSTOK EN DE VEER

COACHEN





Cees Zwart verwierf bekendheid door zijn proefschrift *Gericht veranderen van organisaties*, dat in 1972 in de boekhandel verscheen. Zijn kernthema was altijd, en is dat nog steeds, de ontwikkeling van mens, maatschappij en organisatie. Sinds 1987 werkt hij zelfstandig en legt hij zich toe op persoonlijke coaching, meestal in samenhang met adviestrajecten in bedrijfsleven en in de publieke sector.

GERICHT OP DE TOEKOMST

Hij is diep verankerd geraakt binnen de Nederlandse politie, schreef enkele boeken over de ontwikkelingen binnen die organisatie en is sinds 2000 trajectbegeleider voor de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de strategische top. Op 13 december 2005 verscheen zijn nieuwste boek, *Omvorming van jezelf en de wereld om je heen, een uitnodiging tot ontwikkelkunde*. Hij schreef het samen met Bert Middel en beschouwt het als de metamorfose van zijn oorspronkelijke proefschrift. De kern van dit boek is de creatieve sprong tussen bestendiging en verandering. Hoogleraar Cees Zwart is nog steeds werkzaam als zelfstandig organisatieadviseur en persoonlijk coach. Hij noemt zich nu "raadgever".

Veel mensen denken dat de coach je van je weerstanden en onzekerheden afhelpt. Als je je eigen kwetsbaarheid als een basaal gegeven gaat zien, blijkt daar een kracht in verscholen te zitten

In mijn opvatting richt coaching zich op vraagstukken die zich in de menselijke levensloop afspelen. Het gaat daarbij zowel om diepere persoonlijke, als om beroepsgerichte levensvragen. Coaching onderscheidt zich van psychotherapie omdat het zich richt op gezonde, hygiënische vraagstukken. Ontwikkeling verloopt nooit lineair, maar

speelt zich af in het creatieve spanningsveld tussen dingen die je kunt en dingen die je nog niet kunt, prettige en onprettige dingen. Veel mensen denken dat een coach je van je weerstanden en onzekerheden afhelpt. Bij ontwikkeling hoort weerstand, je ontwikkelt je aan weerstanden en onzekerheden. Poets die dan ook vooral niet weg, want het zijn de elementen die bij uitstek geschikt zijn om een stap in je ontwikkelingsproces te maken.

Continuïteit en discontinuïteit

Het is voor mij een gegeven dat de mens door stadia heengaat waarin een mix speelt van continuïteit en discontinuïteit, van dingen die lekker gaan en die niet gaan. Beide kunnen in hun eenzijdigheid contraproductief worden voor echte ontwikkeling. Het is namelijk mijn ervaring dat mensen te lang vasthouden aan dingen die lekker gaan, verworvenheden, en denken: de buit is binnen. Een voorbeeld is de midlifecrisis. Deze speelt niet alleen rond het 42e jaar, maar kan plaatsvinden op elk moment dat zich diepe levensvragen aandienen. Juist in zo'n crisis moet men afscheid nemen van verworvenheden. De opgave hierbij is, een nieuwe zin te geven naar de toekomst toe, zonder de verworvenheden te bagatelliseren en ze ook niet angstvallig vast te houden. Continuïteit is nodig, je moet de verwachting kunnen hebben dat het morgen ook zal zijn zoals vandaag en gisteren, anders raak je in extreme verwarring en komt je identiteit onder druk te staan. Maar continuïteit is niet het enige gezichtspunt. Er bestaat ook

discontinuïteit: breken met het verleden. Er is geen fundamentele herijking in het leven mogelijk zonder dat je een doorbraak pleegt in het gedrag, in de waarden en/of in de grondhouding.

De mix van continuïteit en discontinuïteit drukt zich uit in de uiterlijke gebeurtenissen. Maar wat ik veel belangrijker vind, is dat erachter een soort innerlijk drama schuil gaat. Mijn basisprincipe is dat iemand inzicht moet krijgen in zijn eigen levensloop. Dat is voor veel mensen uiterst ongebruikelijk, omdat ze denken dat het leven een soort toevallige samenloop van omstandigheden is. Ik vind het heel belangrijk dat mensen er niet alleen oog voor krijgen maar herkennen hoe ze er zelf in gehandeld hebben. Dan kom je op het gebied van de keuzes die ze in het leven gemaakt hebben.

De narratieve methode

Ik werk met wat ik de narratieve methode noem. Ik ga op zoek naar het verhaal van het leven van mensen. Ik luister aandachtig naar de geschiedenis die in dat leven naar voren komt. Er is dus ook een plot. Er zit altijd een geheim in het leven, een mysterie, en dat is het verhaal. Het heeft een uiterlijke kant, die ik de uiterlijke biografie noem, en het heeft een binnenkant, die ik het drama noem. Het drama is niet een treurige afloop of een sombere schets van het leven. Het woord 'drama' komt uit de Griekse oudheid en betekent 'zinvolle handelingen'. Die kunnen zowel een treurspel- als een blijspelkarakter hebben. De innerlijke dramatiek drukt zich



uit in de keuzes die wel of niet gemaakt zijn en in nalatigheden. Heel belangrijk is welke kwetsbaarheden in het leven hebben gespeeld. Wij hebben een cultuur waarin je onkwetsbaar moet zijn en sterk. Ik denk echter dat de echte sterkte, de innerlijke sterkte van mensen, verscholen zit in het omgaan met de eigen kwetsbaarheid. Hierin speelt altijd een ontmoeting met dingen die je nog niet onder de knie hebt. In mijn jargon wordt dat 'de schaduwkant van het leven' genoemd, of 'de dubbelganger'. Het is dat deel in onszelf dat wel bij ons hoort, maar dat we nog niet in het volle licht hebben kunnen brengen. Ik noem dat de schaduw, de schaduwwerkingen, maar ik benoem het graag minder beladen, minder moralistisch. Ik spreek dan ook graag van 'kwetsbaarheden'. Waar het om gaat, is dat de cliënt zijn verhaal leert uit te spreken en dat hij door mijn vragen, enthousiasme, kritische opmerkingen, een soort *Aha-Erlebnis* krijgt: ja, nu herken ik waar het om gegaan is in mijn leven en waar het dus mogelijkwijs in het volgende stadium van mijn leven om kan gaan. Er komt een moment in het coachingstraject dat je alleen verder kunt als er de herkenning is van de eigen dynamiek, want de mens is verankerd in zijn eigen werkelijkheid. Die herkenning kan bevrijdend zijn, want ze kan licht werpen op de eigen werkelijkheid.

De methodiek: bronnenonderzoek
Als ik verder de details inga, kom ik bij het bronnenonderzoek. Ik vraag aan mensen wat hun inspiratiebronnen zijn geweest. Dat is een zoektocht in het verleden van de biografie, naar specifieke gebeurtenissen en elementen in het verhaal die van belang zijn. Als coach moet je leren te onderscheiden wat in het verhaal routine is, hoe moeilijk deze ook kan zijn, wat de piekmomenten zijn en de dramatische dieptepunten die vitaal zijn. Je kunt bij bronnenonderzoek in drie richtingen werken: inhoudelijk, waarbij je vraagt naar boeken, artikelen, ideologieën, enzovoorts waardoor de cliënt geraakt is. Je kunt ook vragen naar mensen, naar idolen van vroeger en nu, gewichtige personen waarop hij zich georiënteerd heeft of nog oriënteert, wat stralen die uit, niet alleen als gedachten maar als levenshouding. En als derde, en deze is misschien de belangrijkste, vraag je naar specifieke hande-



lingen en gebeurtenissen, waar de cliënt nog steeds aan terugdenkt, die nog steeds bij hem nawerken, en momenten waarin hij in handelingspatronen terecht is gekomen. Dat kan negatief en positief zijn, het kan hem dwarszitten maar ook steun of inspiratie geven. Er is ook duistere inspiratie en duistere bezieling. Als je naar de schaduwkant kijkt, is dat heel belangrijk.

Mijn grondstelling is: kwetsbaarheid is een cultuurprobleem geworden

De informatie die ik uit het bronnenonderzoek haal, gebruik ik om te zoeken naar kernthema's. Dit noem ik thematiseren. Dat brengt mij bij het drama: wat staat er innerlijk bij jou telkens weer op de agenda, ofwel omdat je daar kracht uit put, of omdat blijkt dat er steeds weer een hobbel mee verbonden is, dat je er als het ware steeds weer tegenaan loopt. Ik heb zelf ook thema's die ik zo langzamerhand heb leren herkennen, en ook al ben ik zeventig, er blijven thema's die ik telkens weer tegenkom. Ik ben me er bewuster van en ik hoop dat de uitglijders minder zijn geworden, dat mensen die mij langer kennen, merken dat er iets gebeurd is, dat eraan gewerkt wordt.

De vraag naar zingeving

Het valt mij op dat steeds meer mensen last hebben van toekomstvraagstukken, geen zicht hebben op waar het naartoe gaat. Veel elementen van de midlifecrisis bijvoorbeeld, zijn door de decennia heen algemene levensproblemen geworden. Het

cijfer van zelfdoding van jonge mensen is in de laatste decennia sterk toegenomen. Ook toenemend geweld en radicalisering onder jongeren hebben volgens mij mede te maken met afglijden in zinledigheid. De vergrijzing speelt ook een rol en het vaak vroeg uittreden uit het beroep. De zingevingsvraag heeft niets te maken met wat je in het verleden is overkomen. Het is een problematiek waarbij je je idealen moet herijken, waarbij je geconfronteerd wordt met de werking die je op anderen hebt, waarbij je kwetsbaarheden ineens onbarmhartig in het licht verschijnen.

Coaching gericht op de toekomst

Ik kwam op de midlifecrisis, omdat je in coaching niet alleen naar het verleden van de cliënt moet kijken, maar ook naar de toekomst. Het woord 'toekomst' betekent voor mij in de meest letterlijke zin wat-er-op-je-toe-komt. Mensen zien de toekomst meestal als een projectie van het verleden en dus een voortzetting ervan. Daarom wordt ook zoveel naar oorzaken in het verleden gezocht. De toekomst is in beginsel een open ruimte, een gebied van mogelijkheden. Ernst Bloch – een filosoof die twee boeken heeft geschreven over *Das Prinzip Hoffnung* en waaruit ik put in mijn boek *De strategie van de hoop* – beschrijft de toekomst als het-gebied-van-het-objectief-mogelijke. Dan moet je wel durven denken dat er meer is dan alleen de zichtbare, objectieve werkelijkheid. Er is een onzichtbare werkelijkheid, die ik nu maar even op een klassieke manier benoem als wat-er-nog-licht-in-de-schoot-der-goden. Wij als mensen op aarde kunnen hiermee verbinding krijgen.

De methodiek van toekomstgericht coachen

Als coach attendeer ik de cliënt op de kunst van het leven-met-open-vragen. Je krijgt de toekomst niet in beeld door een planning te maken, ofschoon daar op zich niets op tegen is. In loopbaancoaching wordt veel gesproken over loopbaanplanning en dat is prima. Maar bij persoonlijke coaching moet je een laagje dieper boren, waardoor het element aan de orde komt van het nog-verwachting-kunnen-hebben. Je verwacht dan dat er in de toekomst nog een verrassing op je af kan komen, waar je alert op kunt zijn door open vragen in jezelf te



hebben. Dat is geen bronnenonderzoek, maar dat is wat ik noem 'leid-beeldonderzoek'. Door wat voor beelden laat ik mij leiden, welk toekomstbeeld leidt mij. Het komt van het Duitse woord 'Leitbild'. Je laat je dus niet leiden door een werkelijkheid die er al is, niet door het verleden, maar door een beeld. Een leidbeeld is een inspirerend beeld dat mij bezielt, dat als het ware aan de horizon staat, waarop ik kan koersen, dat mij beweeglijk houdt, dat mij zelforiëntatie geeft. Ik moet vervolgens zo met het leidbeeld omgaan, dat ik de spanning met de werkelijkheid opzoek. Je kunt zeggen, ik zit met mijn scheepje hier en nu in een storm, de golven gaan hoog, ik verwacht dat die storm nog wel een half jaar of een jaar kan aanhouden, maar mijn leidbeeld blijft wenkend perspectief. Ik probeer door die storm heen te gaan, maar als ik geen leidbeeld heb, ben ik stuurloos.

Door te oefenen met het verleden en met de toekomst raak je zo verankerd in je werkelijkheid, dat je een cruciaal moment kunt herkennen en het kunt grijpen

Dus in coaching breng je mensen in de open vraagstelling als het om de toekomst gaat. In die open vraagstellingen moeten ze proberen het uit te houden om zich op hun leidbeelden te blijven richten en om met hun voeten in de modder te blijven staan. Het is niet de bedoeling je uit de werkelijkheid terug te trekken, in retraite te gaan bijvoorbeeld, en te wachten op antwoorden van binnenuit op je open vraagstellingen. Het antwoord komt juist doordat je met je open vragen in de werkelijkheid blijft modderen, waardoor je op een gegeven moment een ingeving krijgt: dit is mijn volgende stap. Dus de spanning tussen je leidbeeld en de werkelijkheid blijft volledig gehandhaafd, waardoor er een moment kan komen waarop je weet wat jouw volgende stap is. Hierbij helpt coaching, niet door plannen te maken, maar door mensen in de innerlijke stemming te brengen van de open vraagstelling, van het verwachten. Deze stemming is een voorwaarde om met tegenwoordigheid van

geest op het goede moment het antwoord te pakken te krijgen.

Door het oefenen met het verleden en met de toekomst raak je zo verankerd in je werkelijkheid, dat je een cruciaal moment kunt herkennen en het kunt grijpen. Zo'n moment kan in twee richtingen wijzen: dat je nog iets op te ruimen hebt met het verleden, ofwel het is een wenk om een wending naar de toekomst te maken.

De nieuwe kwetsbaarheid

Door 11 september 2001 is het onhoudbaar geworden je te richten op uiterlijke, fysieke onkwetsbaarheid. Onze systemen blijken niet bestand te zijn tegen aanvallen die daarop mogelijk zijn, dat geldt voor onderwijs, gezondheidszorg, politie, justitie, enzovoorts. Het instorten van de Twin Towers is het instorten van het oude paradigma van de onkwetsbaarheid, van de maakbaarheid. In ons persoonlijke leven is het precies hetzelfde. Wij dachten dat we onkwetsbaar waren door ons te omringen met allerlei systemen. Dat blijkt niet het geval te zijn. Als je je eigen kwetsbaarheid als een basaal gegeven gaat zien, blijkt daar een kracht in verscholen te zitten. Door te durven leven met de open vraagstelling, aanvaard je dat de toekomst kwetsbaar is. Ook als je terugkijkt naar het verleden zie je dat de herkenning altijd plaatsvindt inclusief de kwetsbaarheden. Mijn grondstelling is: kwetsbaarheid is een cultuurprobleem geworden. Kwetsbaarheid



is geen zwakte, maar een potentiële sterkte, met als uitgangspunt dat zij er mag c.q. moet zijn, anders wordt het leven monodimensionaal. Een onkwetsbaar leven bestaat niet, ook niet in de rest van het natuurlijke milieu.

Je kwetsbaarheden aanvaarden omdat ze bij je horen betekent niet 'zo is het dus, ik ben nou eenmaal zo'. Het zijn tere punten in de levensloop. Deze tere punten zijn heel intiem en het is van belang die intimiteit als reëel te durven zien, er een zekere vreugde in leren te scheppen dat er in die intimiteit 'een parel' zit. De intimiteit van de kwetsbaarheid is een geheim hoekje in de biografie en je praat daar niet gemakkelijk over in een cultuur die bolstaat van de voorkeur voor onkwetsbaarheid. Het is het werk van de coach, iemand te bemoedigen zijn kwetsbaarheden uit te spreken en vervolgens te laten zien in welk opzicht deze serieus te nemen zijn, geen zwakte zijn maar bij dat leven horen. Vervolgens is het de kunst om vertrouwen te krijgen in de intimiteit van dat geheime hoekje, omdat dit 'kiemkracht' heeft. En wat kom je in dat geheime hoekje tegen? Elementen en gedragingen, die nog in de schaduw zitten, waar je nog niet goed mee kunt omgaan. Er zijn drie bronnen van kwetsbaarheid. Allereerst een ideaal waar je eigenlijk voor wilt gaan, maar dat je nog niet onder woorden kunt brengen of waar je nog niet helemaal greep op hebt. De tweede bron is gebrek aan erkenning. Je niet erkend voelen is een stukje schaduw in de ziel. De derde bron van kwetsbaarheid betreft dingen die je zou willen doen, maar die je niet kunt doen. In alle gevallen gaat het om werkingen op andere mensen. Na een bepaalde leeftijd worden die uitwerkingen je kwalijk genomen, ook al zegt men het vaak niet. Dat kun je alleen oplossen door die uitwerkingen onder ogen te zien en er verantwoordelijkheid voor te nemen.

En hoe doe je dat? Door advocaat van de duivel te spelen, door naar je uitwerking op anderen te durven kijken, die je vaak niet hebt bedoeld. Aanvaarding betekent dat je de verantwoordelijkheid neemt voor die uitwerking van je gedrag op anderen en voor de kwetsbaarheid die daaronder verscholen zit. Verantwoordelijkheid nemen wil zeggen: willen corrigeren.