



IVO BRUGHMANS & SILVIA DEROM

PARADOXAAL COACHEN

Hoe je tegenstellingen tot kracht
maakt in leven, werk en teams

Boom

PARADOXAAL COACHEN

Hoe je tegenstellingen tot kracht maakt in leven, werk en teams

Ivo Brughmans en Silvia Derom

Boom

Inhoudsopgave

Voorwoord	7
Voorwoord: van beide kanten	9
De kant van Silvia	9
De kant van Ivo	10
Practice what you preach	13
Twee stijlen, één boek	14
Inleiding: waarom paradoxaal coachen belangrijk is	17
Waarom er vandaag zoveel spanningen zijn	17
Nood aan een verbindend perspectief	19
Van de wereld naar de coachpraktijk	21
En hoe zit het met jou als coach?	23
Voor iedereen in het bijzonder	24
Sleutels van dit boek	26
1 De paradoxale visie	29
1.1 Een wereld vol paradoxen	29
1.2 Begripsverheldering: dilemma, polariteit, paradox et les autres	37
1.3 Een paradoxaal mensbeeld: we zijn een vat vol tegenstellingen	44
1.4 De basisprincipes van paradoxaal meesterschap	53
2 Een-op-een paradoxaal coachen: van spanningsveld naar spelen met polariteiten	73
2.1 Wat is paradoxaal coachen?	73
2.2 Op verschillende niveaus met polariteiten werken	77
2.3 Welke fasen doorloop je met jouw coachee?	82
2.4 Paradoxaal coachen stap voor stap	85

2.5	Paradoxaal coachen in de praktijk: casus eigen baas of in loondienst?	111
2.6	Hoe houd je balans als het systeem niet meewerkt?	116
3	Verdiepende vaardigheden	127
3.1	Toelaten	127
3.2	Omgaan met schaduw	134
3.3	Onbekende kanten verkennen met triggers en ankers	146
3.4	Het coachen van overgangprocessen	156
3.5	Spelen met paradoxen in je interventies	165
3.6	Paradoxaal competent worden	169
4	Paradoxe talent- en competentieontwikkeling	177
4.1	Waarom paradoxale talentontwikkeling?	178
4.2	Begrippenkader	182
4.3	Uit de praktijk gegrepen	186
4.4	Mijn coachee heeft een dubbeltalent	190
4.5	Mijn coachee heeft geen dubbeltalent én een gebrekkige verbinding met de tegenpool	198
4.6	Mijn coachee heeft een blinde vlek	202
4.7	Hoe kun je als organisatie paradoxale talentontwikkeling faciliteren?	206
5	Teams en relaties begeleiden vanuit paradoxaal perspectief	211
5.1	Polariteiten in teams en relaties	211
5.2	De paradoxenzandloper voor teams en relaties	214
5.3	Setting the scene	216
5.4	Van spanningsvelden naar doel (stappen 1 t/m 4)	219
5.5	De kracht van beide kanten exploreren (stap 5)	225
5.6	Bewust schakelen vanuit een gemeenschappelijk doel (stap 6)	235
5.7	Naar complementariteit en een nieuwe mixcultuur (stap 7)	238
5.8	Paradoxaal competent als team met alle polariteiten (stap 8)	243
	Nawoord in het park	253
	Bijlage: lijst met veelvoorkomende polariteiten	257



We zien onszelf officieel nog als één duidelijke identiteit, maar in de praktijk blijkt er een hele buslading personen in ons te wonen.'

Inleiding: waarom paradoxaal coachen belangrijk is

Waarom er vandaag zoveel spanningen zijn

We leven in een tijd van versplintering en polarisatie. De duidelijke verhalen en structuren van de twintigste eeuw zijn weggevallen of verkruiemd. We zijn op onszelf geworpen voor het beantwoorden van de fundamentele vragen van het leven: Wat is belangrijk? Wat geeft zin aan mijn leven? Waar sta ik voor? Welke waarden zijn voor mij cruciaal? Welke keuzes wil ik maken? We zijn zoekende.

In dit tijdperk is het individu de maat van alle dingen. We stellen eclectisch ons eigen leven samen uit het enorme aanbod van waarden, visies, overtuigingen, stijlen. We genieten ervan of lopen erin verloren. We kunnen daarin meedobberen op de mainstream of zelf op onderzoek uitgaan. We verbinden ons met gelijkgestemden of we zetten ons af tegen wat we zeker niet willen.

De projecten waarin we ons engageren, zijn vaak tijdelijk. We proeven van dit en van dat, en schakelen daarna weer over op iets anders. Sommigen voelen zich als een vis in het water in de overvloed van mogelijkheden, anderen raken verlamd in keuzestress. Deze vloeibaarheid geldt ook voor de groepen waar we ons mee verbinden. Die zijn niet meer vast, maar fluctueren sterk in onderwerp, in levensfase of in ingeving van het moment.

Deze beweging wordt nog eens versterkt door een wereld die veel kleiner en bereikbaarder is geworden door moderne communicatiemiddelen en transport. Een beweging kan binnen enkele weken viraal gaan over de hele wereld. Wat nu duizenden kilometers ver weg gebeurt, staat in een paar dagen voor onze eigen deur. Alleen totalitaire regimes doen nog (vruchteloze) pogingen om de onstuitbare informatie- (en mensen)stroom af te blokken.

Filosofen kwamen al een paar eeuwen eerder tot het inzicht dat waarheid een relatief begrip is en dat we 'de werkelijkheid' alleen maar kunnen zien vanuit onze specifieke bril. In de dagelijkse praktijk hadden we echter niet zoveel last

van dit filosofische probleem, omdat we met ons gezond verstand al een heel eind komen om waar van onwaar te onderscheiden. Maar de laatste jaren is waarheid een uiterst volatiel en ongrijpbaar begrip geworden. Zelfs over de feiten blijkt het niet meer evident om tot overeenstemming en vaste grond te komen. De waarheid wordt nu letterlijk een spel van percepties, en partijen beschuldigen elkaar over en weer van ‘fake news’. Ook op dat vlak is er weinig houvast te vinden voor de hedendaagse mens.

Deze ontwikkeling heeft zich in de laatste vijftig jaar voltrokken, de laatste tien jaar ook nog sterk versneld. Het feit dat er geen zekerheden meer zijn, is allemaal veel scherper geworden en de verwachting is dat dat zich nog verder zal doorzetten. Fundamentele waarden en waarheden die voorheen evident waren – zelfs zaken als democratie, scheiding tussen godsdienst en staat en mensenrechten – zijn dat niet meer en moeten hun gelijk bewijzen, in competitie met andere waardensystemen. We leven meer en meer in een VUCA-wereld, een Engels acroniem dat staat voor Volatile, Uncertain, Complex en Ambiguous of in het Nederlands: beweeglijk, onzeker, complex en dubbelzinnig. Dit hangt onder meer samen met de globalisering, de snelle communicatie en de onderlinge afhankelijkheden. Door crisissen op alle vlakken (economisch, politiek, ecologisch, migratie...) groeit tegelijkertijd het besef dat de wereld veel minder maakbaar is dan we in de tweede helft van de twintigste eeuw dachten of hoopten.

Als reactie op deze VUCA-wereld zien we wereldwijd grofweg twee bewegingen. Enerzijds is er het omarmen van de (economische, culturele, intellectuele) rijkdom en de quasi-onbeperkte (keuze)mogelijkheden die deze open en vloeibare wereld met zich meebrengt. Anderzijds is er de angst voor deze staat van continue flux en verwarring en wil men teruggrijpen naar de oude zekerheden, zoals religie, nationale of culturele identiteit of de sterke leider die het allemaal weet en ons als een vaderfiguur beschermt en leidt. Weg uit de chaos en terug naar de oude orde en de vertrouwde tijd van weleer.

Beide bewegingen zijn zeer logisch en beide verdienen ook ons begrip en respect. Want ze dragen elk een diepe waarde en waarheid in zich: de nieuwe wereld houdt zowel enorme kansen als bedreigingen in. Het zijn twee kanten van eenzelfde medaille en het hangt er maar van af waar je zelf staat in het spel, om vooral de ene dan wel de andere kant ervan te ervaren.

Deze twee belevingen hangen ook samen met een grote tweedeling in de samenleving, namelijk die tussen het kosmopolitische en het terugplooiën op de eigen identiteit. Ben je mobiel, hoogopgeleid, heb je voldoende geld, spreek je verschillende talen, woon je in een leuke buurt? Dan zie je vooral alle voordelen van de

globalisering. Je kunt overal werken, zakendoen, reizen en ondertussen je laven aan de culturele en culinaire overvloed. Zie je daarentegen dat de fabriek waar je altijd gewerkt hebt naar een lagelonenland verhuist, dat je jezelf niet meer herkent in je oude vertrouwde buurt, dat je je achtergesteld voelt op allerlei nieuwkomers en vooral dat je je niet gehoord en au sérieux genomen voelt door een (politieke) elite die vooral tot de eerste groep behoort? Dan heb je de neiging om jezelf terug te trekken in de wereld die je kent en vertrouwd is en je terug te plooiën op je eigen identiteit. Niet te verwonderen dat de globalisering juist zorgt voor een tegenbeweging van nationalisme, identiteitsdenken en religieus fundamentalisme. Dit is tevens een van de belangrijkste bronnen van polarisatie van deze tijd. Elk kamp verschanst zich in zijn eigen gelijk en kan zich niet echt inleven in het standpunt van de ander. De 'kosmopolieten' zien dit als een achterhoedegevecht dat wel vanzelf zal uitsterven en heffen nogmaals de lofzang aan van de breeddenkendheid en ruimhartigheid tegenover 'de bekrompenheid, het fanatisme en de haatzaaijerij van populistten'. Mensen die voelen dat ze uit de boot vallen door de vUCA-wereld, scharen zich achter autocratische leiders die hen wel lijken te begrijpen (en die daar uiteraard handig van gebruikmaken), verharderen in hun boosheid, steken pontificaal hun middenvinger op tegen al die ruimdenkende en betweterige 'goeddoeners', die mooi praten hebben met hun dure biologische groenten en trendy latte macchiato's, of nemen zelf het heft in handen in ontregelende straatacties.

Maar de versplintering van de wereld zit niet alleen buiten onszelf in allerlei vormen van polarisatie. Het is ook in onszelf. We blijken zelf vol tegenstrijdigheden te zitten die continu strijd in ons leveren. Strijd in morele dilemma's ('geef ik aan die bedelaar, of houd ik zo het probleem juist in stand?'), in keuzestress ('wil ik mijn hart volgen en ontwikkelingshulp gaan doen of kies ik toch voor die carrière op dat advocatenkantoor?'), maar vooral strijd om de schaarse tijd ('wil ik nog bijscholen in financieel management of toch die tangocursus volgen?'). We zien onszelf officieel nog als één duidelijke identiteit, maar in de praktijk is dat begrip allang uitgehold en blijkt er een hele buslading personen in ons te wonen, die zich situatiegebonden naar de voor- en achtergrond verplaatsen en allemaal een beetje aandacht nodig hebben. Het is meer dan een dagtaak om dat hele stel in goede banen te leiden.

Nood aan een verbindend perspectief

Toch zijn we in deze gefragmenteerde en onzekere wereld op zoek naar een houvast dat we nodig hebben om te kunnen functioneren. Je kunt dat houvast pro-

beren te vinden in duidelijke overtuigingen, vaste waarden, culturele identiteit of gelijkgezinde groepen. Maar je kunt ook houvast zoeken op een dieper niveau, namelijk in het versterken van je vaardigheid om met die complexiteit en tegenstellingen om te gaan. En dat is precies waar dit boek over gaat.

Er is behoefte aan een nieuw verbindend perspectief. Dat is niet te vinden in nieuwe ideologieën, waarden of overtuigingen, want die roepen meteen het tegenstelde op en leiden alleen maar tot meer polarisatie. Evenmin vind je die in een doorgeschoten postmodern relativisme, waarbij alles even waar is en we niet meer met elkaar in gesprek moeten gaan. Waarden en waarheden worden op die manier iets van de privéwereld: 'Als jij er zo over denkt, is dat prima. Dat is dan jouw mening. Ik heb een andere visie.' Zo blijft ieder in zijn eigen bubbel zitten en komen we niet tot een gezamenlijk project.

Het paradoxale denken kan dit nieuwe perspectief bieden door samen te ervaren dat we worstelen met dezelfde spanningsvelden. Dat we daarin door onze positie misschien een ander perspectief hebben, maar dat we telkens beide kanten nodig hebben voor een werkbare en duurzame oplossing. Onze creativiteit kan zich dan richten op hoe we het beste van elke kant met elkaar kunnen combineren, zonder beide kanten op te heffen in een soort bloedeloos compromis.

Tegen deze maatschappelijke en culturele achtergrond moeten we ook de toeneemende behoefte zien van mensen aan handvatten en houvast om met deze innerlijke en uiterlijke fragmentatie om te kunnen gaan. 'Wat is de zin van tegenslag, verlies, pijn, eenzaamheid, aftakeling en al die andere "antiwaarden" die met ons beeld van een gelukkig en vervuld leven lijken te botsen?'; 'Hoe maak ik keuzes in het overweldigende aanbod van mogelijkheden en bepaal ik wat goed en passend voor mij is?'; 'Hoe kunnen we weer met elkaar in gesprek komen en onze schijnbaar onoverbrugbare verschillen overbruggen?' Het zijn maar enkele van de vragen die ons vandaag de dag sterk bezighouden.

Paradoxaal coachen is erop gericht om mensen een houvast te geven dat verder gaat dan het zoveelste 'zevenstappenplan'. Het gaat er juist om mensen vaardiger te maken in het omgaan met tegenstrijdigheden en bewuste keuzes te maken. Dit boek geeft coaches handvatten om mensen die worstelen met de uitdagingen van deze tijd daarin te begeleiden. Door hun manieren te tonen hoe ze die complexiteit en de tegenstellingen in zichzelf en buiten zichzelf kunnen hanteren en productief kunnen benutten, in plaats van erin verstrikt te raken.

Van de wereld naar de coachpraktijk

Coaching is bij uitstek een vakgebied waar polariteiten zich manifesteren. Coaches krijgen dagelijks mensen over de vloer met dilemma's, twijfels, identiteitsvragen, keuzestress, conflicten en innerlijke spanningen. Elk menselijk vraagstuk van enige betekenis vereist dat beide zijden van de medaille in de oplossing een plaats krijgen. Bijvoorbeeld: volgens relatiedeskundige Esther Perel* kenmerken langdurige partnerrelaties zich door een goede mix van nabijheid, geborgenheid en veiligheid enerzijds en afstand, avontuur en risico's anderzijds. Neig je slechts naar een van beide polen, dan ontstaat er een instabiele en op termijn onhoudbare situatie.

Eenzijdige 'of-of'-keuzes kunnen nooit duurzaam werken. De kunst van paradoxaal coachen bestaat er juist in om samen met de coachee de waarde van beide tegenpolen te zien, het spanningsveld ertussen als een positieve kracht te benutten en telkens weer een dynamisch evenwicht tussen tegenpolen tot stand te brengen. Het is zowel voor de coach als voor de coachee de uitdaging om evenwichtig en flexibel met polariteiten te leren omgaan. De coach kan de coachee helpen om deze te benoemen, beide tegenpolen te leren aanvaarden, deze meer met elkaar in balans te brengen en te integreren. Deze worsteling met polariteiten kan voor de coachee verschillende vormen aannemen.

- > **Chronisch uit evenwicht.** De coachee zit in een eenzijdig stramien waar geen plaats is voor de evenwicht brengende tegenpool. Bijvoorbeeld altijd sterk willen zijn en nooit kwetsbaarheid willen tonen. Zo'n situatie leidt niet alleen tot ineffectiviteit, maar kost bovendien buitensporig veel energie om in stand te houden. En burn-out loert wellicht om de hoek. Hoe kan de noodzakelijke tegenpool een werkbaar plaats en vorm krijgen?
- > **Slingeren en zwalken.** De coachee gaat heen en weer tussen de extreme posities van een polariteit en kan het evenwicht moeilijk vinden. Zo slingert Heleen tussen een grote inschikkelijkheid waarbij ze zich helemaal wegcijfert, en plotse explosies van hevige assertiviteit waarbij ze op een bijna agressieve manier haar grenzen trekt. Ze laat het duidelijk te ver komen waardoor de corrigerende beweging buitenproportioneel is. Hoe kan zij beide polen beter leren beheersen en doseren?
- > **Vastgelopen in dilemma's.** De coachee zit vast in een dilemma, omdat hij het gevoel heeft dat hij een duidelijke 'of-of'-keuze moet maken, terwijl er ook een 'en-en'-oplossing mogelijk is. 'Moet ik nu mijn eigenwijze puberzoon helpen om de juiste keuzes te maken of hem dat allemaal zelf laten uitzoeken en hem

* Esther Perel (2014). *Erotische intelligentie*. Utrecht: A.W. Bruna Uitgevers.

laten leren van zijn fouten?’ Hoe kun je de coachee helpen om deze situatie open te trekken en een brede waaier van mogelijkheden te zien?

- > **Opgeknijpt in hokjes.** De coachee heeft beide tegenpolen wel in zich, maar hanteert ze in strikt gescheiden rollen of situaties, waardoor hij ze nog niet op een geïntegreerde manier kan inzetten. Paul is flexibel, creatief en ondernemend in zijn vrije tijd, maar stelt zich rigide, traditioneel en risicomijdend op in zijn werk. Wat is er nodig om deze bron van creativiteit – die wel degelijk aanwezig is – ook aan te kunnen boren in andere situaties?
- > **Verborgene talenten.** De coachee heeft een bepaald deel van zichzelf sterk ontwikkeld, waarbij de tegengestelde kwaliteit in de schaduw is blijven staan. Sarah heeft altijd haar spontane en uitbundige kant onderdrukt en klein gehouden, omdat het ‘niet gepast’ was. Maar nu ze haar verkoopteam moet motiveren, is er meer nodig dan saaie spreadsheets om de energie te mobiliseren. Hoe kan ze dit ondergesneeuwde talent nu op een constructieve manier ten volle inzetten?

De spanningsvelden die zich binnen het individu afspelen, manifesteren zich uiteraard ook in de verhouding tot anderen en in de sociale dynamiek.

- > **Gevangen in een patroon.** Je houdt elkaar gevangen in een polariteit. De ene is dezorger, de andere is de hulpbehoevende. Of de ene is de prater, de andere de luisteraar. Dat patroon wordt zelden met zoveel woorden uitgesproken, maar bepaalt onderhuids de hele relatie. Soms kan dit goed werken en vullen beiden elkaar uitstekend aan, maar vaak beperkt dit ook de groei en ontplooiingsmogelijkheden van elk van beiden. Je gaat op den duur zelf geloven dat je alleen maar dit ene deel van het spectrum bent en je gaat je er ten slotte helemaal mee identificeren, waardoor je jezelf letterlijk halveert. Vaak leiden deze patronen ook tot onevenwichten in de onderlinge balans van geven en nemen en tot een subtiele machtsstrijd en manipulatie.
- > **Onderhuidse spanning en openlijke polarisatie.** In relaties en teams leiden verschillen in stijl, aanpak, visie, enzovoort tot toenemende spanningen. Voor de nieuwkomers in het team kan er niet snel genoeg een nieuwe wind waaien en mogen de oude werkwijzen helemaal op de schop. De oudgedienden voelen zich niet erkend en bedreigd en houden nog sterker vast aan de bestaande structuren. Beide partijen trekken zich terug in hun eigen kamp, gaan elkaar uit de weg, communiceren zo weinig mogelijk, maar de spanning hangt wel continu in de lucht en weegt loodzwaar op de werksfeer. Af en toe escaleert het eens bij een incident, waarna het weer even wegzakt. Soms mondt het uit in een regelrechte koude oorlog of een openlijk conflict.
- > **Dovemansgesprekken.** Beide partijen spreken een andere taal, hanteren een heel ander denkkader en slagen er niet in elkaar te begrijpen. De ene heeft het

steeds over processen en structuren en de andere over energie en verbinding. Twee werelden die bij elkaar komen, maar die volstrekt langs elkaar heen praten, met een grote kans dat er wordt afgehaakt of dat er aan beide kanten een allergie voor de andere kant ontstaat. Vaak hoeven deze twee wereldbeelden elkaar helemaal niet te bijten en kunnen ze prima samengaan, alleen is het voor beide partijen volstrekt onduidelijk wat de ander bedoelt. Dezelfde woorden kunnen voor beiden ook een volledig andere lading en betekenis hebben. Wat voor de een 'zakelijk' is, is voor de ander harteloos en wat voor de ander dan weer 'begripvol' is, is voor de een weer slap en zonder ruggengraat. Er is dan een 'vertaler' nodig die een paar spades dieper graaft om wel tot een gemeenschappelijke grond te komen. Nog mooier is dat beide partijen zelf in enige mate 'twee- of meertalig' worden en de vertaalslag kunnen maken.

- > **Ontregelende dynamiek van aantrekken en afstoten.** Bijvoorbeeld in een partnerrelatie met verschillende bindingsstijlen: hoe meer de ene zoekt naar een nauwe verbinding, hoe meer de andere zich bedreigd voelt en afstand neemt. Hoe meer de andere afstand neemt, hoe pertinenter de pogingen van de ene om verbinding te maken – tot het explodeert. Toch hebben beide partners elkaar nodig, omdat ze beiden steeds op zoek zijn naar de herbeleving van een dysfunctioneel, maar wel heel vertrouwd relatiepatroon uit hun jeugd. En ook al eindigt de relatie, de volgende partner lijkt vaak sterk op de vorige. Zo ontstaat een steeds herhalende en ontregelende dynamiek van aantrekken en afstoten.

En hoe zit het met jou als coach?

Maar polariteiten zijn niet alleen alomtegenwoordig in de inhoud van het coachwerk. Als coach, procesbegeleider of leidinggevende moet je in de beoefening van je eigen professie ook zelf bewust en lenig met tegenpolen kunnen omgaan, zowel met die van jezelf als die van anderen. Dit hangt samen met een aantal competenties die voor elke soort begeleider belangrijk zijn.

- > **Situationeel handelen.** Je moet als begeleider naargelang de doelstelling, de situatie en de coachee zeer verschillende stijlen en aanpakken kunnen hantieren. Bij de ene moet je sterk structurerend en directief te werk gaan, de andere moet je vooral zijn eigen weg laten zoeken.
- > **Zelfkennis.** Je kunt zelf, zonder je ervan bewust te zijn, ook in een bepaalde polariteit vastzitten. Het risico is dat je deze projecteert op de coachee en de situatie daardoor slechts selectief waarneemt. 'Het is wel bijzonder hoeveel van mijn cliënten worstelen met het innemen van hun eigen ruimte binnen een relatie en zich verstikt voelen door hun partner.'
- > **Inleving.** Als coach moet je voeling kunnen hebben met een breed spectrum

van polariteiten (en de beide tegenpolen hierin). Dit is ook het geval bij allerlei schaduwkanten. Ook al heb je zelf helemaal niets met agressie, je moet je ook kunnen inleven in mensen voor wie dit wel sterk speelt. Empathie ontwikkel je onder andere door contact te maken met je eigen schaduwkanten (zoals hebzucht, ijdelheid, angst, macht) en door de onderliggende positieve waarde ervan in te zien. Kortom, ontdek de Poetin in jezelf!

- > **Zelfredzaamheid.** Een paradox die veel coaches zullen herkennen is die van het sturen versus het losmaken. Uiteindelijk streef je naar het vergroten van de zelfredzaamheid van jouw coachee. Je bewust zijn van het spel tussen deze polariteit en weten hoe ermee om te gaan, vergroot jouw professionaliteit als begeleider.

Door bewust met polariteiten te leren omgaan, vinden coach en coachee meer balans, verbreden zij hun handelingsspectrum, vergroten zij hun flexibiliteit en schakelvermogen en kunnen zij hun onontgonnen potentieel aanboren.

Voor iedereen in het bijzonder

We hebben allemaal dagelijks te maken met spanningsvelden en polariteiten en het is de uitdaging voor ieder van ons om daar effectief mee om te gaan. Er zijn echter een aantal specifieke doelgroepen voor wie dit thema meer dan gemiddeld speelt, omdat ze er ook meer dan gemiddeld mee worden geconfronteerd:

- > **Multipotentials, creatieve generalisten.*** Een creatieve generalist is iemand met een grote nood aan variatie en een breed interesseveld. Hoe die interesses beleefd worden, verschilt heel erg van persoon tot persoon. Zo heb je generalisten die hun interesses serieel beleven (elke twee jaar is het tijd voor een ander vakgebied, job of project), en generalisten die opleven door vele projecten tegelijkertijd te managen. En alles daartussenin. Wat creatieve generalisten meestal gemeenschappelijk hebben:
 - ze zijn nieuwsgierig naar veel verschillende onderwerpen;
 - ze willen niet kiezen voor slechts één interesse, want dan moeten ze de rest links laten liggen;
 - zodra ze doorhebben hoe iets werkt, gaan ze weer op zoek naar een volgende uitdaging;
 - ze hebben een grote liefde voor leren;
 - verandering schrikt hen niet af.

* www.creatievementalist.be

Paradoxaal coachen biedt een uitgesproken bevrijdend perspectief, omdat het mensen niet in beperkende hokjes plaatst, maar juist hun gelaagdheid en complexiteit erkent en eert.'

2

Een-op-een paradoxaal coachen: van spanningsveld naar spelen met polariteiten

2.1 Wat is paradoxaal coachen?

Ben je een coach, dan kun je wellicht beamen dat coachees in het overgrote deel van de gevallen op jou een beroep doen, omdat ze te maken hebben met een spanningsveld. Of dit zich nu manifesteert in hun relaties, loopbaan of op het vlak van hun gezondheid – een spanningsveld knaagt aan een mens, en wordt ervaren als lastig. Enter de coach! Dit geldt echter net zo goed voor een leidinggevende of een leerkracht die zijn werknemers of studenten vaak gebukt ziet gaan onder dilemma's, conflicten en andere spanningsvelden.

Het is als begeleider niet altijd evident om anderen te ondersteunen in deze complexe zoektocht. En daar biedt paradoxaal coachen een antwoord op. Op de lange termijn help je de coachee zijn 'en-en'-spier te trainen en leer je hem soepeler om te gaan met de tegenstellingen in zijn werk en leven. Een spanningsveld is hier een deur naar een dieperliggende polariteit: fundamentele waarden, drijfveren en behoeften die elkaar lijken tegen te spreken, maar die toch onlosmakelijk deel uitmaken van wie de persoon is. Van daaruit krijgt de coachee zicht op zijn doel: hoe wil hij zich verhouden tot deze tegengestelde kanten van zichzelf? Welke verbinding wil hij leggen met en tussen beide polen? Hoe kan hij beide kanten de ruimte geven die nodig is, weg van hartverscheurende 'of-of'-oplossingen?

In principe komen bij paradoxaal coachen in eerste instantie dezelfde coachingsvraagstukken aan bod als bij andere manieren van coachen, maar dan vanuit een andere bril bekeken. De aandacht gaat naar het blootleggen van de tegengestelde krachten (waarden, drijfveren, behoeften) die – vaak onder de oppervlakte – bepalen wat we doen, denken of voelen. De coachee kan in sommige gevallen het spanningsveld of dilemma als zodanig benoemen: 'Ik voel dat ik moet kiezen tussen...', 'Ik voel me gemengd tussen...', enzovoort. Maar dat hoeft helemaal niet zo te zijn. Je kunt ook vanuit een paradoxaal perspectief kijken naar coachings-

vraagstukken die op het eerste gezicht rechtlijnig lijken. Bijvoorbeeld: 'Ik wil de stap maken naar zelfstandig ondernemerschap, maar ervaar een grote drempel.' Je kunt deze vraag bekijken vanuit: 'Wat heb je nodig om die stap te maken?' of 'Welke stappen moet je zetten om ...?'. Maar je kunt ook op een dieper niveau op zoek gaan naar de polariteit die maakt dat deze stap voor je coachee niet evident is. Kennelijk is er een tegenkracht die je coachee weerhoudt om die stap te nemen. Is het 'de behoefte aan veiligheid' versus 'het avontuur'? Is het 'het kunnen terugval- len op het sociale netwerk van collega's' versus 'er alleen voor staan'? Als het een rechtlijnig vraagstuk zou zijn, dan was het allang opgelost.

Naast een nieuwe bril is paradoxaal coachen ook een methodiek waarbij je als coach een aantal stappen doorloopt en waarbij je per stap specifieke handvatten en tools kunt inzetten. In dit hoofdstuk lichten we deze toe. In hoofdstuk 3 spitten we een en ander nog dieper uit.

Waar zet je paradoxaal coachen in en waar niet?

Laten we het even concreet maken. Bij dit soort coachvragen slaat onze paradoxen- radar aan:

- > Wie ben ik eigenlijk?
- > Ik heb het gevoel maar een deel van mijn potentieel te kunnen aanboren op mijn werk, hoe pak ik dat aan?
- > Ik wil mezelf meer aanvaarden zoals ik ben.
- > Ik voel me verscheurd tussen mijn zin voor ambitie en mijn gezin.
- > Ik wil assertiever worden, maar ben een 'people pleaser'.
- > Ik heb een kant van mezelf die me afschrikt.
- > Ik wil een strenge ouder zijn, maar wil ook een innige relatie met mijn kin- deren.
- > ...

Vaak gaat het over situaties waarbij jouw coachee keuzestress ervaart, of waarbij hij last heeft van een 'thema' dat altijd wel lijkt terug te komen in zijn leven, zij het telkens in een andere gedaante. We merken dat paradoxaal coachen orde in de chaos brengt bij vraagstukken die wat ontrafeling kunnen gebruiken, en dat de methodiek bijzonder goed aanslaat bij mensen met meervoudige talenten en/of interesses. Ook zingeving- en identiteitsvraagstukken zijn bij uitstek vragen die je vanuit een paradoxaal perspectief kunt benaderen. Omdat dit ruimte geeft aan de gelaagdheid, de volheid en de complexiteit van wie we zijn en we niet worden gereduceerd tot slechts één aspect van onszelf. Hoe langer je hiermee bezig bent, hoe duidelijker het echter zal worden dat je de paradoxeninvalshoek bij bijna elk type vraag (en type mens) kan inzetten, ook vragen die niet direct aanvoelen als een dilemma. Want is niet elk menselijk vraagstuk doorspekt van spanningsvelden?

Hoe kan paradoxaal coachen je helpen?

Er bestaan al zoveel invalshoeken en methodieken in coaching. Waarom zou je je in hemelsnaam moeten verdiepen in paradoxaal coachen? Wat biedt het jou ten opzichte van wat er al bestaat?

Het liefste willen we natuurlijk dat je het voor jezelf mag ervaren, maar wat ons betreft zijn dit de belangrijkste troeven.

1. Het is een fundamenteel positieve benadering

Paradoxaal coachen gaat ervan uit dat alle aspecten van onszelf er mogen zijn en een positieve waarde en functie hebben, zelfs de donkere kanten of de zaken die we niet graag van onszelf zien. Het gaat niet om het onderdrukken van bepaalde 'negatieve kanten' van onszelf, maar om de positieve onderliggende intentie ervan te zien, ze een plek te geven en te transformeren tot een constructieve hulpbron. Dit biedt je coachee een diep gevoel van acceptatie van alles wat hij is, een gevoel van waardering voor de hele mens. Er hoeft ook niet hard gewerkt worden om zwakheden 'op te heffen'. In plaats van verbeteren tegen de stroom in te roeien, ga je met de stroom mee en probeer je deze van daaruit in goede banen te leiden. Er ontstaat zo een gevoel van ontspanning: alles wat er is, mag er zijn. Kortom, het helpt jouw coachee zichzelf ten volle bestaansrecht te gunnen.

2. De complexiteit wordt omarmd en hokjes worden doorbroken

Paradoxaal coachen biedt een uitgesproken bevrijdend perspectief, omdat het mensen niet in beperkende hokjes plaatst, maar juist hun gelaagdheid en complexiteit erkent en eert. Een erkenning van onze principiële veelzijdigheid als mens. Paradoxaal coachen laat zien dat de uniciteit van elke persoon niet ligt in de keuze voor dit of dat identiteitshokje, maar wel in de unieke manier waarop ieder van ons met deze – voor iedereen dezelfde – spanningsvelden omgaat.

3. Je creëert meteen veel diepgang

Door polariteiten te benoemen, zit je meteen op het niveau van doelen, waarden, drijfveren, verlangens. Voor veel coachees is het nieuw (of lang geleden) dat ze naar dat niveau zijn gegaan. En dat komt binnen. Tevens heel bijzonder is dat de onderliggende polariteit achter een spanningsveld zelden een geïsoleerd fenomeen is. Coachees leggen dan al snel het verband met andere domeinen in hun leven waar ze dit net zo ervaren. Soms raak je zo zelfs polariteiten aan die een echt 'thema' vormen in iemands leven. Dat je als leidinggevende, adviseur of coach (vrij snel) op dit niveau kan komen, is voor vele coachees een grote verrassing.

4. Je gaat aan de slag met het juiste probleem

Deze diepgang heeft natuurlijk nog een bijkomend voordeel: je gaat aan de slag met het werkelijke probleem. Soms uiten we een bepaald spanningsveld ('ik wil veel nieuwe dingen doen, maar verlang ook naar rust') en zullen we hiermee zelfs herkenning opwekken bij anderen ('oh, zo herkenbaar, dat heb ik ook!'), maar gaat het voor elk van ons over iets heel anders! Het spanningsveld 'veel nieuwe dingen doen' versus 'rust' gaat voor de een bijvoorbeeld over de polariteit 'investeren' versus 'renderen', en voor de ander over 'tijd doorbrengen met anderen' versus 'tijd voor mezelf'. Het spreekt voor zich dat dit een essentieel inzicht is om vooruitgang te kunnen boeken. Definieer het juiste probleem en de oplossing is nabij. Met paradoxaal coachen heb je een shortcut naar de essentie, en de *specifieke betekenis* van een spanningsveld voor een coachee.

5. Het zet mensen in hun verantwoordelijkheid

Vanuit paradoxaal coachen schrijven we geen 'ideale' manier voor om met polariteiten om te gaan, dat bepaalt de coachee zelf. Het enige wat je wilt bereiken is dat dit vanuit een bewuste en geïnformeerde keuze gebeurt: dat hij weet wat de consequenties zijn van zijn keuze en daar ook verantwoordelijkheid voor neemt. Het kan bijvoorbeeld een bewuste keuze zijn om monomaan en in een geforceerd tempo aan een bepaald project door te werken, maar het is dan wel belangrijk om te weten dat de weerslag (zoals uitputting door gecumuleerde vermoeidheid en minstens een week helemaal 'out' zijn om te recupereren) onvermijdelijk is. Als je coachee het ervoor overheeft om die consequenties erbij te nemen, dan kan dit voor hem op dat moment de beste keuze zijn.

6. Het legt de complexiteit bloot waar je ze niet zou vermoeden

Zoals eerder gezegd, hoeft paradoxaal coachen niet altijd te vertrekken van een aangegeven spanningsveld, dilemma of polariteit. Onder de meeste vraagstukken – ook degene die op het eerste gezicht een rechttoe-rechtaan antwoord lijken op te roepen – schuilt in vele gevallen een spanningsveld tussen waarden of doelen die met elkaar conflicteren. Was dat niet het geval, dan bleven vele vraagstukken niet zo hardnekkig hangen en waren ze allang opgelost. Bijvoorbeeld, tijdens het coachen van een leidinggevende komen jullie er samen op uit dat een belangrijke factor waarom de sfeer in haar team niet echt bruisend is, is dat zij het lastig vindt om haar teamleden complimenten te geven. Tja, ze heeft dat van huis uit ook niet echt meegekregen. Daar lag de focus ook altijd op wat er nog beter kon. Je kunt hier stoppen met doorvragen en je coachee gewoon de opdracht meegeven: 'Geef elke dag minstens één compliment aan een medewerker.' Want oefening baart kunst, toch? Zo'n oplossing gaat nu net voorbij aan wat het voor haar juist moeilijk maakt. Als je dieper graaft, blijkt

haar onderliggende behoefte om eerlijk en authentiek te zijn haar te verhinderen om zomaar complimenten te geven voor prestaties waar ze persoonlijk niet echt onder de indruk van is ('Dat is toch niet uitzonderlijk?'). In haar ogen is het fake om royaal met lovende woorden te strooien als je het eigenlijk niet meent. Ze vindt het eigenlijk ook erg betuttelend naar de ander toe. Ondanks het feit dat het om een vraagstuk gaat dat ogenschijnlijk rechtlijnig op te lossen is, zit er een diepere polariteit verscholen, namelijk de innerlijke strijd tussen enerzijds 'heel eerlijk en oprecht willen zijn' en anderzijds 'de ander tegemoet willen komen en geven wat hij nodig heeft'. Door vanuit het perspectief van conflicterende krachten naar elke situatie te kijken, kom je automatisch op een dieper niveau terecht.

7. Je kunt het integreren in jouw manier van coachen

Paradoxaal coachen is niet de zoveelste hype die beweert alle andere coachingsmethodieken overbodig te maken. Het is in de eerste plaats een andere en complementaire manier van kijken, die je helemaal kan integreren in jouw bestaande manier van werken. Bovendien beperkt paradoxaal coachen zich niet tot een bepaald type coachvragen of doelgroep. Het verrijkt en verdiept je huidige manier van werken met een nieuwe bril, in plaats van dat het je huidige werkwijzen en methodieken tracht te vervangen.

8. Je kunt het volledig afstemmen op de behoeften en stijl van je coachee

Je kunt polariteiten op verschillende niveaus van functioneren aanpakken, naargelang de behoeften van de coachee en uiteraard jouw eigen coachingsstijl. In het volgende hoofdstuk gaan we nader in op wat die verschillende niveaus precies inhouden.

2.2 Op verschillende niveaus met polariteiten werken

Polariteiten doen zich voor op verschillende niveaus van ons menszijn (fysiek, emotioneel, mentaal, energetisch en spiritueel). Er zijn tegelijkertijd verschillende methoden en interventietechnieken beschikbaar die een of meerdere van deze niveaus als ingang gebruiken. Om voor jou als coach het brede beeld te schetsen, maar ook de scope van dit boek af te bakenen, geven we hier een beknopt overzicht.

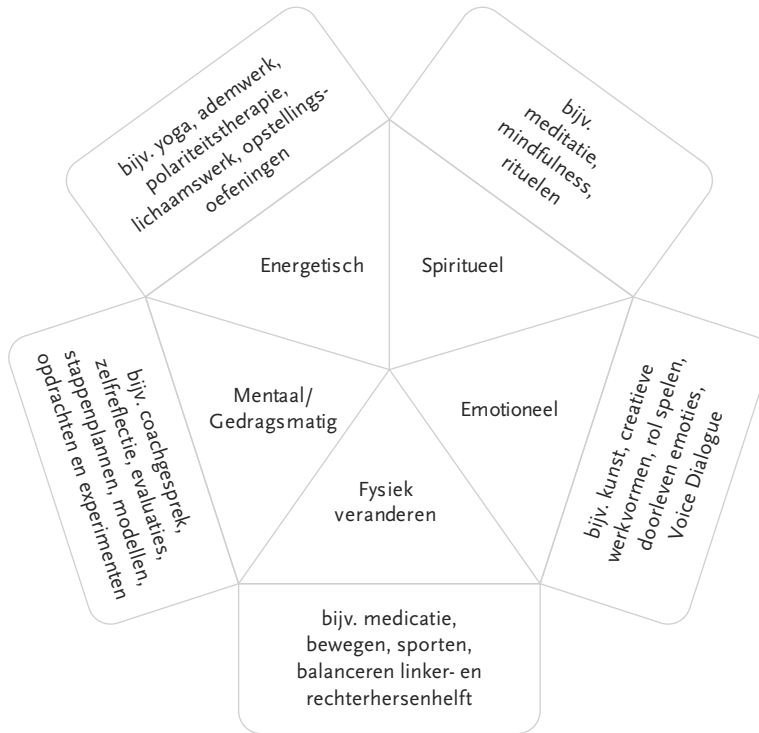
Evenwichten op alle niveaus

Als je deze verschillende niveaus van ons menszijn van naderbij bekijkt, dan zie je op elk niveau tegengestelde krachten aan het werk die allemaal nodig zijn voor een gezond evenwicht, maar die dus ook uit balans kunnen raken.

- > **Fysiek:** denk bijvoorbeeld aan de tegengestelde werking van hormonen (zoals insuline en glucagon), het ritme van waken en slapen, het parasympatisch (rust en herstel) en het orthosympatisch (vechten of vluchten) zenuwstelsel, de balans tussen linker- en rechterhersenhelft, of een onbalans tussen de verschillende neurotransmitters in onze hersenen zoals bij bipolaire stoornissen.
- > **Emotioneel:** de continue stroom van tegengestelde emoties die komen en gaan. Een kleine interne of externe trigger kan ervoor zorgen dat je van het ene moment op het andere overschakelt van een warm gevoel van verbinding naar koude afstandelijkheid, van vreugde naar verdriet, van zelfvertrouwen naar onzekerheid – en weer terug.
- > **Mentaal:** de innerlijke spanningen die we ervaren tussen tegengestelde rollen, identiteiten, waarden, doelen, aspiraties, overtuigingen, deelpersoonlijkheden, enzovoort.
- > **Energetisch:** voor sommigen een feitelijke realiteit, voor anderen eerder een metafoor, zoals de verbinding tussen hoofd, hart en buik of de balans tussen een stevige lichamelijke gronding en het kunnen uitreiken naar de minder tastbare (spirituele) dimensies van inspiratie en verbeelding.
- > **Spiritueel:** de spanning die we in de monotheïstische godsdiensten kennen tussen ‘het aardse, het vergankelijke en het zondige’ en ‘het eeuwige en het goddelijke’ of tussen ‘geloof’ en ‘rede’. In veel oosterse mystieke en meditatieve tradities gaat het dan weer over het trachten te overstijgen van de wereld der polariteiten om te komen tot een staat van eenheidsbewustzijn of verlichting. In deze uitdaging doet zich al meteen een interessante paradox voor, want ‘trachten te’ en ‘streven naar’ impliceren juist dat je huidige toestand niet samenvalt met de gewenste toestand en dat je dus al in een polariteit gevangen zit.

Verschillende interventieniveaus

Als we focussen op de vraag hoe je mensen beter kunt laten omgaan met hun polariteiten, dan moeten we vaststellen dat elk niveau zijn eigen benaderingswijze vereist. Zo kun je niet alle niveaus zomaar vanuit onze bewuste intentie (het mentale niveau) aansturen. Dat geldt zeker voor het meest basale fysieke niveau (hormonen, neurotransmitters, enzovoort), waartoe je vanuit je bewuste in principe geen directe toegang toe hebt. Ook emoties laten zich niet bewust dirigeren, maar overkomen ons in vele gevallen. Alleen het mentale en in beperktere mate ook het spirituele niveau zijn behoorlijk toegankelijk voor interventies vanuit onze bewuste geest en intentie. In dit boek focussen we vooral op de mentale aanpak (via gespreksvragen, reflectieoefeningen, enzovoort), met uitstapjes naar de emotionele, de energetische (zoals met intuïtiegerichte opstellingsoefeningen) en de spirituele aanpak (zie figuur 2.1).



FIGUUR 2.1 Interventieniveaus bij paradoxaal coachen

Uiteraard is elke poging tot categorisatie een hachelijke onderneming die per definitie tot mislukking gedoemd is. De categorieën lopen immers in elkaar over en er zijn geen harde grenzen te trekken. We houden het hier bij een ruwe indeling en laten het met veel plezier aan anderen over om te discussiëren wat nu precies bij wat hoort. Onze ruwe indeling is gebaseerd op de *ingangspoort* en niet op het *effect*. Bijvoorbeeld: de ingangspoort van ademhalingsoefeningen is het lichaam, maar het effect kan zich op alle niveaus voordoen.

Voor het brede perspectief doorlopen we kort de niet-mentale methoden, zonder enig oordeel over hun waarde of effectiviteit en zonder enige pretentie van volledigheid. Over al deze methoden is er uitgebreide literatuur en informatie beschikbaar.

Fysiek

Dit zijn methoden die het fysieke als vertrekpunt nemen. Bijvoorbeeld de werking van medicatie op gemoedsschommelingen; (kruiselingse) bewegingsoefeningen om linker- en rechterhersenhelft beter te laten samenwerken (zoals bij Brain Gym®); of sport en lichamelijke oefening in het algemeen om meer balans te realiseren in het lichaam zelf en tussen lichaam en geest.

Energetisch

Ook op dit niveau wordt het fysieke lichaam als ingangspoort genomen, maar ligt de nadruk op het werken op een dieperliggend ‘fijnstoffelijk niveau’. Er wordt van uitgegaan dat het fysieke lichaam slechts een concrete manifestatie is van een ruimer energetisch systeem dat niet met onze gewone zintuigen waarneembaar is. Dit is de wereld van aura’s, chakra’s, energiebanen, prana, enzovoort. Het gaat hier om bij uitstek holistische methoden die de mens in al zijn lagen willen helpen balanceren en helen. Het balanceren van polariteiten kan dan gebeuren via voeding (macrobiotiek, waarbij gestreefd wordt naar een balans tussen yin- en yang-voedingsmiddelen), lichaamshoudingen en ademhaling (zoals yoga), massage (polariteitsmassage), dans (5Ritmes®), seksualiteit (tantrische technieken gericht op het verbinden van het mannelijke en het vrouwelijke), enzovoort.

Emotioneel

Emoties zijn belangrijke signalen van ons systeem die bijdragen aan ons overleven. Emoties zijn er om gevoeld te worden, ook ‘negatieve’ emoties, zoals angst, verdriet en woede. Maar omdat we die vaak niet willen voelen en wegstoppen, kunnen er emotionele blokkades ontstaan. Veel methoden die het emotionele als ingang hebben, zijn dan ook gericht op het weer laten stromen van deze emoties door ze te erkennen, toe te laten, te doorleven en te leren uiten. Het aantal therapieën en methoden dat op dit niveau intervineert, is niet meer te tellen. Enkele voorbeelden zijn:

- > **Schaduwwerk:** op het werk van Carl Gustav Jung gebaseerde therapie gericht op het herkennen, terugnemen en weer eigenaar worden van de schaduwkanten die we doorgaans vooral projecteren op anderen. Als je sterk emotioneel reageert op wat anderen doen of zeggen, wat zegt dat dan over jezelf?
- > **Voice Dialogue:** therapiemethode ontwikkeld door Hal en Sidra Stone, waarbij je in gesprek gaat met je verschillende (vaak ‘negatieve’ of verdrongen) deelpersoonlijkheden. Meestal spreken deze stukken van onszelf elkaar tegen (bijvoorbeeld onze innerlijke criticus) en zorgen ze voor innerlijke spanningen. Voice Dialogue gaat uit van dezelfde theoretische basis als het schaduwwerk; het doel is om al deze deelpersonen van jezelf te erkennen in de functie die ze vervullen en ze weer een plek te geven om zo een vrijer, bewuster en completer mens te worden.
- > Individuele of groepstherapieën gericht op het **vrij laten stromen** van bepaalde geblokkeerde en onderdrukte emoties: emotioneel lichaamswerk, op kussens slaan, roepen/tieren/brullen, lachyoga, een brief schrijven naar iemand of naar jezelf waarin je je emoties uitspreekt en waarna je deze brief weer verbrandt, enzovoort.
- > **Kunst en humor:** verschillend van louter artistieke ambacht, decoratie, virtuositeit of kitsch, drukken grote kunstwerken altijd een of meerdere spannings-

velden uit. Ze zijn bij uitstek een poort naar het paradoxale. Soms zijn die spanningsvelden ongemakkelijk of confronterend; soms zijn beide tegenpolen op een harmonische, maar toch steeds schurende manier bij elkaar gebracht. Ook humor brengt eenzelfde soort kortsluiting teweeg, doordat het tegengestelde zaken bij elkaar brengt die eigenlijk niet te rijmen zijn. De spanning in ons hoofd moet dan worden ontladen in een lach, waardoor er weer ruimte ontstaat voor nieuwe perspectieven.

Spiritueel

Met deze technieken maak je de verbinding tussen de dagdagelijkse ervaring en een diepere zingevende dimensie:

- > **Meditatietechnieken:** ook dit is een hele wereld op zich waar bibliotheken over zijn volgeschreven. Meditatie is sterk in opmars in het Westen, vooral omdat je het ook kunt toepassen zonder dat je er enige spirituele of religieuze betekenis aan hoeft te geven. Mindfulness is niet meer dan het toepassen van de oeroude meditatieve methoden uit het boeddhisme, maar dan ontdaan van elke spirituele lading. Gewoon voor je innerlijke rust en balans, zeker in deze stressvolle tijden. Het observeren van jezelf – de essentie van meditatie – komt ook in dit boek telkens aan bod: je bevindt je zowel in de beleving, als dat je je bewust bent dat je iets beleeft. Hierdoor val je er ook niet helemaal mee samen, maar realiseer je je dat je meer en ruimer bent (vrijheid) dan al deze tegengestelde aspecten van jezelf.
- > **Rituelen:** het doel van rituelen is om zin en betekenis te geven aan belangrijke gebeurtenissen en overgangen in het leven. Ze zorgen voor een verbinding met anderen en met een overstijgende, spirituele dimensie. Alle religies kennen dan ook een uitgebreid repertorium aan rituelen. Rituelen gaan over het creëren van sacrale overgangsmomenten waarbij tegengestelde krachten, gevoelens, intenties, enzovoort hun plek kunnen krijgen en met elkaar worden verbonden. In paragraaf 3.4 gaan we kort in op rituelen als we het hebben over het coachen van overgangsprocessen.

Met al deze verschillende ingangen, methoden en interventietechnieken komt uiteraard de vraag op: wat moet je wanneer toepassen? Je zou denken dat het niveau waarop je gaat zoeken naar een gepaste interventietechniek samenhangt met het niveau waar de onevenwichten zich voordoen. Het is logisch dat je een onevenwicht op het niveau van de neurotransmitters in de hersenen niet gaat oplossen door het voeren van diepgaande coachgesprekken. Maar er is zeker geen een-op-eenrelatie, omdat al deze niveaus van ons menselijk functioneren op een buitengewoon complexe manier met elkaar samenhangen en elkaar beïnvloeden. Dat is juist de en-en-manier om naar ons menszijn te kijken. Zo kunnen door

lichaamswerk of dans allerlei emoties vrijkomen, maar kan het oplossen van emotionele blokkades ook een grote impact hebben op onze fysieke toestand en gezondheid.

Welk ingang of methode het beste werkt, hangt in belangrijke mate van de persoon zelf af. Sommigen hebben het meeste baat bij fysieke oefeningen, terwijl anderen vooral nood hebben aan een goed gesprek om zaken helder te maken en nog anderen het beste via de meditatieve weg tot de kern van de zaak kunnen komen. Wat voor de een werkt, werkt voor de ander helemaal niet en omgekeerd. Daarom is het belangrijk om als coach je expertisegebied en interventiespectrum goed te kennen en te matchen met wat je coachee nodig heeft en om – bij een mindere match – goed te kunnen doorverwijzen. Het gebeurt nog te vaak dat coaches en therapeuten hun specifieke methode als zaligmakend en als dé remedie voor alles en iedereen beschouwen, meestal omdat ze er zelf zoveel baat bij hebben gehad. Maar zoals gezegd, niet iedereen is hetzelfde.

2.3 Welke fasen doorloop je met jouw coachee?

Voor je verder leest, willen we je graag op het hart drukken dat je de paradoxale coachingsmethodiek zoals we die hiernavolgend uiteenzetten best flexibel inzet. Ga eerst aan de slag met kleine dingen en bekijk hoe dat loopt. Misschien is het zelfs fijn om eerst jouw eigen polariteitenradar aan te scherpen door het gewoon op te merken wanneer een coachee een polariteit benoemt. En van daaruit kun je gaandeweg verder experimenteren.

Wat je ook doet, onthoud dit: het allerbelangrijkste wat jij kunt doen voor jouw coachee is hem te helpen *ontspannen* in de spanningsvelden die hij ervaart. Vanuit de ruimte die daar ontstaat, komen de beste oplossingen bovendrijven.

We hebben de stappen van paradoxaal coachen gevisualiseerd in de ‘paradoxenzandloper’ (figuur 2.2).

Door zijn vorm geeft de zandloper goed de twee (tegengestelde) bewegingen bij paradoxaal coachen weer. Eerst is er in fase 1 de beweging van brede exploratie naar een specifiek doel (focussen). Vervolgens is er in fase 2 weer een openende beweging, die loopt van het realiseren van eerder beperkte doelstellingen (zoals het verkennen van een onbekende kant van jezelf) tot meer integrale doelstellingen (zoals het beter integreren van twee kanten van jezelf of het ontwikkelen van je paradoxale competentie in het algemeen). Deze oplopende niveaus in de doelstellingen komen in feite overeen met de verschillende niveaus van het polariteitenwiel (zie paragraaf 1.4) – waarbij het duidelijk moet zijn dat de ene soort doelstelling niet beter is dan de andere. Het gaat erom wat je coachee op dit moment nodig heeft.



FIGUUR 2.2 De paradoxenzandloper

Fase 1 Van probleem naar uitdaging

Fase 1 vormt het bovenste gedeelte van de zandloper en is meteen een behoorlijk uitdagende fase! Hier leg je de basis voor de acties waarmee je coachee aan de slag zal gaan. Waar we in deze fase vooral op werken, is het creëren van inzicht en bewustzijn. Je doorloopt in deze fase de volgende stappen.

- > **Stap 1 Verkennen van de spanningsvelden:** waar heeft de coachee last van? Wat zijn de *innerlijke* spanningen en wat is het dominante spanningsveld?
- > **Stap 2 Blootleggen van de tegengestelde waarden of doelen achter het spanningsveld,** oftewel afdalen naar de onderliggende polariteiten.
- > **Stap 3 Naar de kernpolariteit gaan,** of de polariteit die de meeste impact heeft op de coachee en diens vraagstuk.
- > **Stap 4 Formuleren van het doel** of: wat is de gewenste verhouding met beide polen?

Een coachee komt natuurlijk vaak binnen met een heel verhaal of een wirwar aan problemen of ongemakken. Een **eerste stap** is om de spanningsvelden naar boven te halen en te benoemen: Waar heeft jouw coachee last van? Wat wringt er? Welke zaken schuren met elkaar? Binnen eenzelfde probleem kunnen er verschillende spanningsvelden zijn: wat is het meest prominent aanwezig?

Je zult merken dat je soms al meteen bij **stap 2** terechtkomt, dat de coachee al benoemt welke tegenstrijdige waarden, doelen of verlangens hem in de greep houden. Je zit dan op het niveau van de onderliggende polariteiten. Evengoed benoemt hij zijn spanningsveld(en) nog vrij oppervlakkig, of materieel: 'Ik wil

én een vaste relatie, én veel tijd voor mezelf hebben.’ Waar staat de ‘vaste relatie’ voor? Welke behoefte vervult die ‘tijd voor mezelf’? Dit type vragen loodst jou en jouw coachee van het niveau van het spanningsveld naar de onderliggende polariteiten.

Eenmaal hier aangekomen, hebben jullie wellicht meer dan één polariteit in kaart gebracht. Bij **stap 3** gaan jullie op zoek naar die polariteit die de meeste aandacht vraagt of de meeste impact kan hebben op de situatie van jouw coachee. Die noemen we de kernpolariteit.

Dan volgt in **stap 4** het scherp krijgen van het doel. Deze vertrekt met het helder krijgen van de huidige situatie. Hoe verhoudt je coachee zich momenteel ten aanzien van beide polen van de kernpolariteit? Wat is zijn verbinding met beide? Waar loopt het mis in de balans? Wat veroorzaakt die onbalans en wat zijn de effecten? Van hieruit ga je over tot de verkenning van het doel, net zoals in een gewoon coachproces. Alleen zal het doel hier te maken hebben met hoe de coachee wenst om te gaan met zijn kernpolariteit. Dit kan allerlei vormen aannemen, gaande van het voorzichtig exploreren van een onbekende of weggedrukte kant van zichzelf, tot het samenbrengen en integreren van twee extreem tegengestelde kanten van zichzelf in een nieuwe, meer gebalanceerde combinatie.

Fase 2 Van doel naar actie

In fase 2 wordt het steeds concreter en doelgerichter, we zitten nu in het onderste gedeelte van de paradoxenzandloper. De coachee weet nu waar hij naartoe wil. Zijn doelformulering vertelt welke soort relatie hij wenst aan te gaan met de benoemde polen.

- > **Stap 5 Verbinding maken met onbekende pool:** de coachee merkt dat één van polen in zijn kernpolariteit voor hem ‘onbekend’ of ‘onbemind’ is. Hij besluit daar eerst mee aan de slag te gaan.
- > **Stap 6 Bewust schakelen tussen beide polen:** de coachee heeft wel toegang tot beide polen, maar wil ze bewuster leren inzetten en er zelf meer controle over hebben.
- > **Stap 7 Beide kanten verbinden en integreren:** de coachee heeft toegang tot elk van beide polen afzonderlijk, maar wil ze nu graag samenbrengen tot een nieuw geheel.
- > **Stap 8 Paradoxaal competent worden:** de coachee is toe aan ‘the next level’ en wil verder gaan dan enkel focussen op één polariteit. Hij wil graag over heel de lijn paradoxaal vaardig in het leven staan.

In fase 2 verken je samen met de coachee welke acties hem dichterbij dat doel zullen brengen. Hiervoor reiken we vanuit paradoxaal coachen mogelijke oefeningen en opdrachten aan, maar het spreekt voor zich dat de coachee zelf bepaalt

met welke acties hij al dan niet aan de slag wil.

Opgelet!

Hoewel fase 2 logisch volgt op fase 1, is het niet zo dat het hele proces altijd lineair verloopt. *Sometimes it gets messy*. En dat is niet erg. Zo ook met de stappen die we in de verschillende fasen hebben beschreven. Hanteer het als leidraad, maar staar er je ook niet blind op (hmmm, welke paradox zou hierachter schuilen?).

Sommige stappen en oefeningen zijn sterk gericht op *mentale* uitwisseling. Naargelang de stijl en behoeften van je coachee (en die van jou) kun je ook meer de nadruk leggen op de weg van het gevoel of die van het lichaam. Werkvormen rond deze thema's zijn meer gericht op beleving, bijvoorbeeld opstellingen, symbolen, rituelen, archetypes, de kracht van alsof doen... En uiteraard kun je verschillende interventieniveaus en werkvormen met elkaar combineren.

In de volgende paragraaf doorlopen we de verschillende stappen van de zandloper.

2.4 Paradoxaal coachen stap voor stap

Fase 1 Van probleem naar uitdaging

Stap 1 Verkennen van het spanningsveld

De coachee komt binnen met een of meerdere vraagstukken, dingen waar hij last van heeft. Wat zijn de innerlijke spanningsvelden die de coachee ervaart? Waar schuren bij je coachee tegengestelde intenties met elkaar?

Als het niet meteen duidelijk is of er wel tegengestelde intenties aan het werk zijn, kun je een spade dieper graven: wat weerhoudt de coachee ervan om te doen wat hij wil doen?

Er doen zich rond het vraagstuk uiteraard meerdere spanningsvelden voor. Dat zijn niet alleen spanningsvelden binnen zichzelf, maar vaak ook spanningsvelden met anderen (meningsverschillen, tegenstrijdige belangen, communicatiestoringen, conflicten, enzovoort). Het komt er altijd op neer de coachee te helpen alle spanningsvelden die hij ervaart, te vertalen naar zijn eigen **innerlijke spanningsvelden**. Ook bij een conflict met iemand anders breng je in kaart welk innerlijk spanningsveld hij hier zelf bij ervaart. Dit kan een heel ander spanningsveld zijn dan waar het inhoudelijk in het conflict om gaat. Bijvoorbeeld: de coachee wil een project eerst goed van tevoren uitdenken en plannen, maar zijn collega wil gewoon meteen aan de slag en al doende leren. Je zou dan in eerste instantie kunnen denken dat het gaat om de spanning tussen 'denken' en 'doen'. Maar de innerlijke spanning van je coachee ligt eigenlijk op een heel ander vlak.



In plaats van veel energie, tijd en
geld te steken in het streven naar
uniformiteit, is het beter om de
kracht van verschillen te benutten.'

5

Teams en relaties begeleiden vanuit paradoxaal perspectief

5.1 Polariteiten in teams en relaties

In de vorige hoofdstukken van dit boek hebben we vooral gefocust op hoe je in een een-op-eensetting mensen kunt begeleiden om effectief met hun spanningsvelden om te gaan. In dit hoofdstuk passen we dit toe op relaties en teams.

Dit hoofdstuk is met name relevant voor iedereen die met de dynamiek tussen verschillende personen of groepen te maken heeft, zoals leidinggevendenden, onderwijs- en zorgprofessionals, team- en relatiecoaches, mediators, procesbegeleiders, enzovoort. Het verschil is dat de polariteiten zich nu niet alleen meer voordoen binnen één persoon, maar ook de onderlinge verhoudingen bepalen. De polariteit kan zich nu ook manifesteren als een zichtbare spanning tussen tegenover elkaar staande partijen waarbij elke partij zich verbindt met één pool en zich afzet tegen de andere pool.

De spanning kenmerkt zich door het terugplooien op de eigen positie, het zich afzetten tegen de positie van de ander(en), het zich niet begrepen en erkend voelen, het zich terugtrekken uit de dialoog en het stoppen van open en kwetsbare communicatie. Door de spanning is het in eerste instantie gemakkelijker en veiliger om elkaar te vermijden. Er wordt meer over elkaar gepraat dan met elkaar. Hierdoor verzwakt de verbinding nog meer en verharderen de posities zich. Er ontstaat een beweging naar de extremen in een escalerende dynamiek van actie en reactie, waarbij de frustratie over het onbegrip door de ander zich opstapelt en elke partij zich steeds meer in het eigen gelijk bevestigd voelt. Het wordt nu een kwestie van een kant kiezen, met als gevolg dat het middenveld ontvolkt raakt. De situatie kan dan vastlopen ('koude oorlog') of escaleren (openlijk conflict).

Niet alleen ontstaat er een verlamming of een conflict binnen het team, maar ook de kwaliteit van de oplossingen, besluiten of dienstverlening die het team

aan de buitenwereld biedt, neemt sterk af. Door de perspectiefvernaauwing wordt er niet meer open en vrij naar oplossingen gezocht. Alle tinten grijs of andere creatieve combinaties verdwijnen en maken plaats voor louter zwart of wit. Buitengewoon verwarrend en verstorend wordt het als de gebruikers of klanten van een zwart-witteam nu weer met een 'zwarte', dan weer met een 'witte' aanpak te maken krijgen – soms met radicaal verschillende antwoorden op dezelfde vraag. Om behoorlijk neurotisch van te worden.

Spanningsvelden kunnen zich op verschillende vlakken voordoen.

- > **Persoonlijke behoeften**, zoals in een partnerrelatie: hoe meer de een zich wil verbinden, hoe meer de ander zich terugtrekt, hoe sterker weer de verbindingspogingen van de een...
- > **Inhoudelijke visie**: Moeten we een nieuw huis kopen of het bestaande renoveren? Moeten we onze dienstverlening verbreden of juist verdiepen? Moeten we de kinderen meer of minder huiswerk geven? Uitkeringen verhogen of verlagen?
- > **Werkstijl**: de taakgerichten versus de mensgerichten, de risiconemers versus de voorzichtigen, de volumedraaiers versus de diepgravers.
- > **Waarden**: Moeten we nu snel doorpakken of juist de tijd nemen om draagvlak te creëren? Moet de verandering van bovenuit worden ingezet of komen van onderaf? Kan een doelgerichte en planmatige aanpak ons helpen of is het een kwestie van gaandeweg proberen en leren?

Al deze spanningsvelden drijven op onderliggende polariteiten. Als deze niet boven water worden getild, benoemd en hanteerbaar gemaakt, vormen ze een reële voedingsbodem voor breuklijnen, polarisatie en conflicten binnen de relatie of het team.

Een polariteit in een team of relatie is te herkennen aan de volgende typische signalen.

- > **Gespannen sfeer**. Er beweegt zich veel onder de oppervlakte dat niet wordt gezegd. Aan de oppervlakte gaat men met elkaar om alsof er niets aan de hand is, maar daaronder broeien er allerlei irritaties.
- > **Gevoel van onveiligheid**. Mensen durven niet openlijk te zeggen wat ze echt voelen of denken en zich kwetsbaar op te stellen, omdat ze bang zijn dat dit vroeg of laat tegen hen zal worden gebruikt.
- > **Verdeling in kampen** die subtiel of openlijk een machtsstrijd met elkaar uitvechten en elke gelegenheid aangrijpen om een overwinning te behalen op de andere partij. Binnen de kampen wordt er veel geklaagd en geroddeld over de andere kant. Soms worden ook mensen buiten het team (zoals klanten,

familie, vrienden) hierin betrokken en wordt op hen ook een appel gedaan om partij te kiezen.

- > **Veel en snel oordelen.** De ene partij kan precies uitleggen wat er allemaal mis is met de andere partij en er zijn weinig pogingen om echt te luisteren of zich in de andere positie in te leven.
- > **Klachten van klanten** of gebruikers over het van het kastje naar de muur te worden gestuurd ('Dat moet je bij je dossierverantwoordelijke melden, wij doen alleen de uitvoering.') of radicaal verschillende antwoorden op dezelfde vraag.

Uiteraard is niet elk team- of relatieprobleem terug te brengen tot een polariteitenvraagstuk. Soms gaat het over zaken die iedereen op een gelijkaardige manier voelt zoals: gebrek aan een uitdagend, zingevend of verbindend doel; een algemeen gevoel van malaise; de uitdaging om van een groep individuen tot een hecht team te komen; enzovoort.

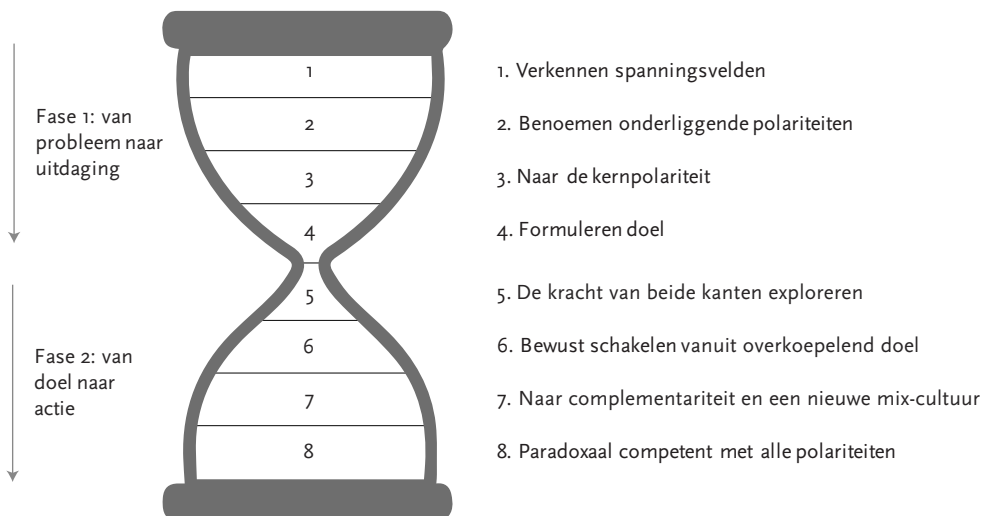
Waar we ons in dit hoofdstuk op willen focussen:

1. We beperken ons tot die aspecten van teamcoaching en procesbegeleiding die direct te maken hebben met polariteiten. Andere aspecten die generiek zijn, maar die ook een essentiële rol kunnen spelen bij het goed kunnen omgaan met polariteiten – zoals het creëren van een veilige omgeving of het bouwen aan wederzijds vertrouwen – zullen we hier niet in detail bespreken. Voor het doel en de scope van dit boek veronderstellen we dat deze tot de gereedschapskist van de ervaren teamcoach of procesbegeleider behoren.
2. In dit hoofdstuk ligt bij de keuze van de voorbeelden de nadruk op teams, omdat daar ook onze eigen expertise en ervaring ligt. De voorgestelde methodiek en instrumenten zijn echter evengoed van toepassing op relaties. Relaties en teams verschillen op het vlak van de menselijke dynamiek niet wezenlijk van elkaar. Relaties zijn uiteraard persoonlijk, kunnen beperkt zijn tot twee mensen en hebben meestal een intern doel (de kwaliteit van de relatie zelf), terwijl teams professioneel van aard zijn, vaak meerdere personen omvatten en een extern doel hebben. Deze verschillen zijn niet zo relevant voor de werking van polariteiten.
3. We hebben het in dit boek vooral over de onderlinge relaties en de menselijke interactie en dynamiek in teams ('zachte kant'), niet zozeer over de organisatiestructuren, processen, systemen, enzovoort ('harde kant') die dit moeten reguleren en faciliteren. Dit laatste is eerder relevant als we naar een organisatie in haar geheel kijken. Over hoe organisaties effectief kunnen omgaan met polariteitsvraagstukken, verwijzen we naar het boek *Paradoxaal leiderschap*. Een team is meestal onderdeel van een groter organisatiegeheel, maar er is

slechts een gradueel verschil tussen een team en een organisatie. Het aantal mensen is dan niet allesbepalend, wel de manier van samenwerken. In een team hebben mensen dagelijks persoonlijk contact met elkaar en werken ze samen aan hetzelfde concreet geformuleerde doel. Ook al zijn er verschillende rollen en functies in een team, ze moeten samen een concrete klus zien te klaren en zijn door de setting zelf verplicht om met elkaar samen te werken. In een organisatie daarentegen heb je een formele opsplitsing in allerlei afdelingen en teams met hun eigen concrete subdoelstellingen en klussen. Uiteindelijk hebben deze onderdelen op een abstract niveau wel hetzelfde einddoel en moeten ze uiteraard samenwerken, maar de dagelijkse opdrachten en doelen kunnen sterk van elkaar verschillen (de ene doet de verkoop, de andere de productie en de derde de facturatie en de boekhouding).

5.2 De paradoxenzandloper voor teams en relaties

De paradoxenzandloper, die we hebben geïntroduceerd in paragraaf 2.3, is ook van toepassing op teams en relaties, uiteraard met wat aanpassingen die samenhangen met de specifieke uitdagingen van het werken met een groep mensen. Deze specifieke verschillen vind je vooral terug in de aangepaste verwoording van het onderste deel van de paradoxenzandloper.



FIGUUR 5.1 *Paradoxenzandloper voor teams*

De eerste vier stappen in het bovenste deel van de paradoxenzandloper volgen dezelfde systematiek als bij een-op-een-coaching, maar dan ingebed in een collectief

proces. De invulling van het onderste deel van de zandloper is afhankelijk van het doel dat je hebt gesteld in stap 4. In stap 4 bepaal je samen met de groep hoe diep je wil gaan in het proces.

Er zijn verschillende niveaus van diepte en ambitie mogelijk.

- > De uitdaging bij **stap 5** is om de waarde van beide kanten te benoemen en te erkennen. Beide kanten mogen er zijn, vervullen allebei een rol en dragen bij aan het functioneren van het geheel.
- > De ambitie bij **stap 6** is om beide kanten in te zetten om het gezamenlijke doel te bereiken. Grofweg is het verschil tussen het ambitieniveau van stap 5 en 6 dat tussen passieve tolerantie en actieve uitwisseling.
- > Het doel bij **stap 7** is om beide kanten met elkaar te verbinden en de kracht van de combinatie te benutten. Hier wordt de stap gemaakt van actieve uitwisseling naar het realiseren van $1+1=3$.
- > **Stap 8** gaat nog een stap verder: het team leren om competent om te gaan met alle polariteiten die zich in de samenwerking voordoen. Door in de vorige stappen van de paradoxenzandloper te leren hoe je effectief met één polariteit omgaat, kun je in stap 8 een algemene werkwijze ontwikkelen die bruikbaar is bij alle voorkomende polariteiten. Hoe kunnen we die toepassen als er weer een nieuw spanningsveld opduikt? Beginnen we het proces weer van voren af aan of kunnen we vanuit onze ervaring iets korter op de bal spelen? Of nog beter: kunnen we een klimaat creëren waar spanningsvelden in een vroeg stadium worden gedetecteerd en bespreekbaar gemaakt, zodat ze niet meer ‘plots opduiken’ en in de kiem kunnen worden aangepakt voordat ze tot echte spanningen leiden?

Je kunt als leidinggevende, procesbegeleider of teamcoach wel samen met het team dit ambitieniveau bepalen, maar wat haalbaar en wenselijk is hangt ook af van waar het team nu staat en wat de opdracht is. Het is belangrijk dat je steeds voor ogen houdt dat de ambitieniveaus als opeenvolgende trappen zijn opgebouwd; je kunt geen niveaus overslaan.

In het vervolg van dit hoofdstuk doorlopen we de verschillende stappen van de paradoxenzandloper. We lichten nuttige werkvormen, interventies en oefeningen toe. Voordat we hiermee beginnen, is het belangrijk om een goede context te creëren, een vruchtbare bodem waarin het collectieve proces zijn bedding kan vinden en kan beginnen te stromen. Daarom besteden we eerst uitgebreid aandacht aan wat er nodig is om zo’n geschikte context neer te zetten.

Paradoxaal coachen biedt een uitgesproken bevrijdend perspectief, omdat het mensen niet in beperkende hokjes plaatst, maar juist hun gelaagdheid en complexiteit erkent en eert.

Controle houden of loslaten? Harmonie of confrontatie? Vlinderen of focussen? Het effectief kunnen omgaan met spanningsvelden is een van de belangrijkste uitdagingen van deze tijd. Als coach word je vaak geconfronteerd met mensen met hartverscheurende dilemma's zoals keuzestress, schijnbaar onverzoenbare doelen, niet aangeboorde talenten of belemmerende overtuigingen. Als coach, leidinggevende, procesbegeleider, adviseur of HR-professional zie je vaak teams vastlopen in 'lastige' verschillen in visie, aanpak en belangen.

Hoe help je jouw coachees hiermee om te gaan? Het antwoord ligt niet in het versimpelen of het zoeken naar een compromis, maar juist in het erkennen, omarmen en verbinden van beide kanten. Paradoxaal coachen is een unieke methodiek die jou als coach of procesbegeleider in staat stelt om individuen en teams te leren 'spelen' met tegenstellingen. Het reikt een nieuwe bril aan om naar de complexe dynamiek in mensen en teams te kijken, zelfs naar vraagstukken die voorheen rechttoe-rechtaan leken te zijn. Dit boek biedt niet alleen stevige denkkaders, maar is ook een echt doe-boek met onmiddellijk inzetbare tools en oefeningen.



IVO BRUGHMANS is filosoof, politicoloog en managementconsultant. Hij is gepassioneerd door het verbinden van tegenpolen en schreef hierover *De kunst van het paradoxale leven* en *Paradoxaal leiderschap*.

SILVIA DEROM, multigepassioneerde coach en trainer, maakte van veelzijdigheid haar specialiteit. Ze richt zich op creatieve generalisten, een doelgroep met een breed interesseveld en een grote behoefte aan variatie.

www.paradoxaalcoachen.com



NUR 808



9 789024 427369

boomuitgeversamsterdam.nl
business.nl