

Dit artikel verscheen in het blad 'Opleiding en Ontwikkeling' van oktober 2002.

POLARITEITEN IN PERSONAL COACHING

door Liesbeth Halbertsma en Robert Stamboliev

Mw. drs. L.H. Halbertsma werkt als organisatieadviseur en coach. Zij studeerde Andragologie en is vervolgens werkzaam geweest als adviseur bij Boer & Croon en als directeur van onder andere de Baak Management Centrum. Zij is geïnteresseerd in het denken in dilemma's.
E-mail: l.halbertsma@wxs.nl

R. Stamboliev MA werkt als trainer en coach en is tevens directeur van het Instituut voor Transformatie Psychologie (www.transformatiepsychologie.nl). Hij stimuleert het gebruik van Voice Dialogue in Nederland en een aantal andere Europese landen. Zijn Masters' degree in de psychologie behaalde hij in Californië.

In dit artikel laten we zien hoe mensen in coachingsgesprekken zich bewust kunnen worden van hun sterke kanten en de tegenpolen daarvan. We geven een theoretisch raamwerk en lichten de werkwijze toe aan de hand van twee praktijkvoorbeelden.

Theoretische oriëntatie

Voordat het verloop van de coaching hier wordt beschreven, lichten we de theoretische oriëntatie toe die aan dit denken en handelen ten grondslag ligt.

Sinds de theorieën van Jung kennen we de invalshoek dat de mens niet uit een 'ik' bestaat maar uit vele 'ikken' (delen, subpersoonlijkheden, archetypen, energiepatronen). Voice Dialogue, een methode ontwikkeld door het psychologenechtspaar Hal en Sidra Stone, is gebaseerd op de gedachte dat deze verschillende delen, deze subpersoonlijkheden in een mens daadwerkelijk afzonderlijk aanspreekbaar zijn.

Iedere subpersoonlijkheid heeft een eigen wil, eigen gedachten, gevoelens en een eigen stem (Stone & Stone, 1989 e.a.).

Een volgend belangrijk uitgangspunt dat de Stones hanteren is dat deze delen gerangschikt zijn in polariteiten. Hierbij bevinden zich aan de ene pool de delen waarmee de mens heeft leren overleven, bijvoorbeeld het controlerende deel of de perfectionistische tendens, het kritisch vermogen en in het algemeen rationele energieën waarmee de mens kan werken en het leven onder controle kan houden. Een ander voorbeeld van zo'n deel waarmee we als mens hebben leren overleven is het behagen van andere mensen, de zogenaamde pleaser of behager.

Elk van deze delen of polen heeft ook een tegenpool waarvan we ons vaak niet bewust zijn of die we hebben verdrongen. De delen die zich aan die kant bevinden zijn het tegendeel van de overlevingskanten. Tegenover bijvoorbeeld de ratio staan dan onze meer emotionele energieën, tegenover onze kracht en onafhankelijkheid staan onze behoeften, onze zwakten, onze kwetsbaarheid. Tegenover de behager staat dan de verdrongen egoïstische kant.

Steeds blijkt weer dat we als mens niet echt goed kunnen functioneren, noch in ons privé-leven noch in onze werksituatie wanneer we deze verborgen of verdrongen kanten van onszelf niet leren kennen. Op een bepaald moment komen we er achter dat we iets missen wanneer we leven vanuit alleen onze overlevingsstrategieën. Dit geldt voor ons als individu, maar ook voor individuen die in organisatieverband met elkaar werken en zo een organisatiecultuur in stand houden waar bepaalde manieren van doen wel en andere niet gewenst zijn.

Op een bepaald moment komen we er achter dat we iets missen wanneer we leven vanuit alleen onze overlevingsstrategieën (Halbertsma, 2000).

We hebben dan geen begrip voor onze eigen 'verstoten' kanten, maar ook niet voor aspecten daarvan die wij tegenkomen in andere mensen. We kunnen met de ander niet goed omgaan omdat we deze aspecten in onszelf niet herkennen en we lopen dan in de omgang met hen tegen een barrière.

In het gedachtegoed van Ofman inzake het werken met het Kernkwadrant, komt dit ook naar voren in het begrip 'de allergie'. Een bron voor menselijke ontwikkeling is vaak te vinden in het omzetten van deze allergie in een persoonlijke 'uitdaging' (Ofman, 1992).

In de 'Voice Dialogue'-methode is het letterlijk een 'stem geven' aan de verschillende delen van de persoonlijkheid een opvallend kenmerk, evenals het werken aan een groeiend bewustzijn dat als het ware 'boven' de verschillende delen 'staat' en deze delen steeds bewuster kan aansturen.

Beleving van onbalans

Eén van beide kanten blijkt dan buitenspel te staan, terwijl we beide kanten in ons leven nodig hebben.

We beleven in onszelf een onbalans, voelen ons moe of raken zelfs burn-out. Dan dringt zich de vraag in ons op hoe we verder moeten. Dan vragen we ons af: 'is dit het nu?', 'Raak ik vervreemd van mijn omgeving?', 'is het mogelijk om het contact te herstellen met mijn medewerkers of partner, waardoor de communicatie weer op gang komt?' 'Heb ik iemand nodig om mij daarbij te helpen?'

We worstelen in ons leven en werk met allerlei vraagstukken. Soms zoeken we een coach om aan zo'n vraagstuk te werken. Onze ervaring is dat veel van de vragen waar mensen mee komen te maken hebben met hetgeen we hiervoor hebben beschreven. De vraag die men zich stelt komt dan voort uit de disbalans tussen twee kanten van onszelf. Eén van beide kanten blijkt dan buiten spel te staan, terwijl we beide kanten in ons leven nodig hebben.

De kanten waar we goed in zijn worden bijvoorbeeld steeds meer als beknellend ervaren en de kanten die we niet hebben ontwikkeld worden steeds meer als een gemis gevoeld. We ervaren beide kanten als een spanningsveld tussen twee polen, tussen twee kanten in onszelf die elkaar lijken uit te sluiten.

Hervinden van energie: Voice Dialogue

Door mensen zich bewust te laten worden van de verbinding tussen beide polen hervinden ze het evenwicht in zichzelf en dat genereert veel energie.

Door bewustwording treedt vaak al verbetering op; ze komen uit de impasse of worden zich bewust van een onbedoelde neiging tot pendelen van de ene (extreme) kant in zichzelf naar de andere. Ze ontdekken dat ze beide kanten nodig hebben voor een mentaal gezond leven.

Door de methode van Voice Dialogue te hanteren bereiken we meer dan alleen bewustwording; we komen in de gelegenheid om de energieën in een polariteit daadwerkelijk te ervaren en te hanteren en ze uiteindelijk in ons bewustzijn te integreren (Stamboliev, 2002).

De methode:

- geeft dus 'plek' en 'stem' aan een subpersoonlijkheid;
- biedt gelegenheid deze helemaal te ervaren in stemgeluid, gevoel en postuur;
- leidt tot een meer bewuste hantering van deze subpersoonlijkheid en
- draagt bij aan integratie van de verschillende persoonlijkheden in ons.

We werken het coachen aan de hand van polariteiten uit in een tweetal praktijksituaties. Deze situaties zijn weliswaar 'waar gebeurd', maar ze zijn gecompileerd uit verschillende gebeurtenissen, waardoor ze niet meer tot concrete cliënten zijn te herleiden.

Voorbeeld 1: Aardig zijn

Marian is een vrouw van begin 50. Haar vraag gaat over de moeizame samenwerking die zij heeft met haar collega-directeur. Dit geeft haar veel stress. Het tweehoofdig directeurschap is het gevolg van een recente reorganisatie. Marian omschrijft haar collega als autoritair, manipulatief, niet aardig en ambitieus. In ons eerste gesprek inventariseren we Marians waarden; deze zijn samenwerking, openheid, ondersteunen en acceptatie. Haar waarden blijken dus de tegenpool te vormen van de waarden die ze haar collega toeschrijft. Marian zegt wel te willen leren hiermee om te gaan.

We beginnen bij één van haar eigen waarden, namelijk het 'aardig zijn'. Ze zegt het prettig te vinden om aardig voor anderen te zijn. Bovendien blijkt het voor haar ook een overlevingsmechanisme dat in stresssituaties gaat overheersen. In het tweede gesprek onderzoeken we samen de functie die 'aardig zijn' in haar leven tot nu toe heeft gehad.

Marian zoekt nu een andere plek in de kamer (zittend of staand) die naar haar gevoel past bij dat deel van haar wat we nu aanspreken. Door letterlijk 'stem te geven' aan deze kant van zichzelf worden een aantal zaken duidelijk. Ze vertelt waarom deze kant er is en wat deze voor haar heeft betekend. Ook wordt dan duidelijk waar deze kant haar voor beschermt. In haar geval lag de oorsprong bij haar ouders die veel ruzie maakten en waar ze hen en zichzelf voor wilde beschermen door vooral aardig te zijn. Zo wordt ze zich bewust dat 'aardig zijn' een belangrijke kant van haar is, die ze sterk heeft ontwikkeld.

Deze kant van haar is nu goed gehoord en Marian heeft ervaren hoe ze zich voelt wanneer ze aan deze kant van zichzelf helemaal de ruimte geeft. Dat helpt bij het zich bewust worden en herkennen van deze kant in het dagelijks leven. Immers, het gaat vaak om onbewuste patronen die we ons zo meer bewust kunnen worden.

In het volgende gesprek besteden we aandacht aan haar kwetsbaarheid die door het overlevingsmechanisme van altijd aardig zijn beschermd werd. Wanneer ze bewust voor haar eigen kwetsbaarheid kan zorgen haalt dit de angel uit haar geconditioneerde gedrag. De aardige kant hoeft dan geen overuren meer te maken en kan wat meer ontspannen. Dit proces maakt als vanzelf ruimte om nu in een volgend gesprek de minder ontwikkelde 'verstoten' kant te gaan onderzoeken.

Deze staat pal tegenover het 'aardig zijn' (dus de andere kant van de polariteit), we benoemen haar als 'grenzen stellen'.

Ook deze kant krijgt stem: dan blijkt dat deze kant er wel degelijk is, maar meestal geen kans krijgt. Door meer aanwezig te mogen zijn zal Marian minder stress en meer energie hebben. Door beide kanten bewust te leren voelen en ervaren en zich het verschil bewust te worden heeft Marian nu meer de keuze om aardig te zijn of soms grenzen te stellen.

Ze blijkt vervolgens in de praktijk de samenwerking met haar collega beter te kunnen hanteren, omdat ze meer grenzen stelt en daardoor weerbaarder is. Ze kiest er niet voor om de samenwerking als zodanig met haar collega te bespreken, omdat ze inschat dat die hiervoor niet open zal staan.

Op den duur verkiest ze een andere functie boven haar huidige functie, omdat de samenwerking met de collega blijft stagneren. Dit is dan echter een bewuste keus en niet één vanuit onvermogen.

Voorbeeld 2: De harde werker

Marten heeft veel bereikt. Hij is 35 jaar, heeft een eigen zaak opgebouwd in de communicatiesector en biedt werk aan zo'n twintig mensen.

Hij wil graag hulp bij de vraag waarom hij zo vermoeid en lusteloos is en geen inspiratie meer heeft. Hij is doorverwezen door een vriend die hetzelfde heeft meegemaakt en bekend is met het werken met polariteiten.

Wanneer Marten voor een eerste gesprek komt blijkt hij tegen overspannenheid aan te zitten.

We onderzoeken samen welke waarden voor hem belangrijk zijn. Het blijken er meerdere, want zijn sterk ontwikkelde kanten zijn:

hard werken, perfectionisme en verantwoordelijkheid nemen;
aardig gevonden willen worden.

We constateren met elkaar dat deze combinatie van waarden de kans op overspannenheid in

zich draagt en kan verklaren waarom Marten zich op dit moment zo voelt.'

Hij geeft vervolgens 'stem' aan een van zijn ontwikkelde kanten, de 'harde werker'.

Door met deze kant in gesprek te raken wordt duidelijk waar 'de harde werker' vandaan komt en wat hem motiveert. Zo is Marten straks beter in staat deze kant van zichzelf te herkennen, wanneer die zich voordoet. En door deze kant 'stem te geven' gebeurt er nog iets anders. Het onbeperkt ruimte geven aan deze kant van zichzelf leidt na enige tijd tot zelfrelativering. Het is alsof 'de stem' vanzelf raakt uitgepraat en dan zijn tegenpool tevoorschijn laat komen.

Als vanzelf ervaart Marten dan zijn andere, minder ontwikkelde kant. Hij voelt zich moe en verdrietig en ziet een groot zwart gat voor zich. Desalniettemin besluit bij deze kant verder te onderzoeken en daarmee deze kant van zichzelf verder te ontwikkelen. Hij gaat meer tijd aan zichzelf wijden, meer niets doen en ook meer alleen zijn. Dat is voor hem op dit moment een bewuste keuze, iets heel anders dan wanneer hij overspannen zou raken en dan onbedoeld "pendelt" naar deze andere kant door ziek te worden en niets meer te kunnen. Zo leert hij zelf voor zijn kwetsbaarheid te zorgen in plaats van dit uit te besteden aan het primaire overlevingspatroon.

In het volgende gesprek onderzoekt Marten hoe het is als hij meer thuis is en de tijd neemt voor zichzelf, dus minder sociaal actief is. Wordt hij dan nog wel aardig gevonden? Want dat was ook een van zijn waarden, 'het aardig gevonden worden'.

Hij wil proberen de balans te vinden in een 'gezond egoïsme'.

De polariteiten van Marten zetten we nog even op een rijtje:

- hard werken, perfectionisme en verantwoordelijkheid nemen tegenover 'laten gebeuren' en 'loslaten', 'niet alles hoeft af',
- aardig gevonden willen worden tegenover 'grenzen stellen' en 'voor jezelf kiezen'.

De primaire kanten (de begrippen aan de linkerkant) van Marten hoeven niet te verdwijnen, sterker nog, ze horen bij hem. Maar een teveel ervan is niet gezond, dat heeft hij ervaren. Het lijkt dus belangrijk tegenwicht te vinden in de andere, de rechterkant. Dit wordt mogelijk doordat Marten zich bewust is geworden van zijn kwetsbaarheid en angsten die door het overlevingspatroon beschermd werden en waar hij nu zelf voor kan zorgen. Marten besluit de weekeinden voor zichzelf te houden, op zijn werk meer te gaan delegeren, kritisch om te gaan met zijn tijd (bijvoorbeeld de hoeveelheid zakelijke etentjes te beperken) en in het algemeen meer plezier te maken.

Lessen voor de coach

Voor coaches is het denken in termen van polariteiten en het bekijken welke delen meer aanwezig zijn dan andere een goed hulpmiddel bij het stellen van een diagnose.

Wanneer de ene kant meer ontwikkeld is dan de andere, ligt vaak de oorzaak in onze jeugd;

bepaald gedrag is aangemoedigd en beloond, ten koste van ander gedrag. Daardoor ontwikkelen we het beloonde gedrag en worden we er vervolgens ook succesvol mee. We 'overleven' zo moeilijke situaties en beschermen onszelf, onze kwetsbaarheid. We baseren er soms onze beroepskeuze op. Nadeel is dat de tegenpool van het ontwikkelde gedrag niet zo in beeld komt in ons leven.

Door ons dit bewust te worden creëren we meer keuzemogelijkheden en komt er energie vrij, we ontwikkelen minder allergieën en hebben daardoor minder last van conflictsituaties.

Welke vragen kunnen we stellen?

- 1 Wat is de ontwikkelde kant en kan betrokkene zich die bewust worden, die ervaren?
- 2 Kunnen we de onderliggende kwetsbaarheid zien en accepteren, die door de ontwikkelde kant in bescherming wordt genomen?
- 3 Kan de minder ontwikkelde kant in beeld gebracht worden?
- 4 Kunnen we vervolgens voor onze kwetsbaarheid zorgen en bewust kiezen tussen beide kanten van een polariteit, in plaats van geleefd te worden door een onbewust, maar overheersend patroon?

Deze vorm van 'personal coaching' richt zich op de ontwikkeling van de persoonlijkheid, op de

balans in iemand, diens motieven om iets te doen of te laten en op diens vitaliteit. Het is een geschikte vorm voor mensen die naar zichzelf kunnen kijken en dat niet erg bedreigend vinden. We hebben ontdekt dat dit los staat van het opleidingsniveau van de mensen. We vertrekken altijd vanuit iemands sterk ontwikkelde delen. Dat geeft veel veiligheid en maakt het makkelijker om daarna naar de minder ontwikkelde delen te willen kijken. Voor het aanleren van nieuwe vaardigheden is deze vorm in zichzelf niet geschikt; wel blijkt door hernieuwd bewustzijn bij betrokkene anders handelen vaak vanzelf te ontstaan. Het zit als het ware al in iemand, maar kan er nu ook uit.

Onze ervaring is dat mensen meestal twee tot vijf gesprekken nodig hebben; elk gesprek duurt tussen de één en de twee uur.

Deze werkvorm stelt specifieke eisen aan de begeleiding. Omdat het voorwaarde is als begeleider elke stem in de ander ruimte te kunnen geven, moeten we ons als begeleider bewust zijn dat vergelijkbare delen in onszelf in de gesprekken aangeraakt worden. Soms omarmen we die delen en herkennen we ze, maar soms ook zijn het onze eigen 'verstoten' delen. We moeten ons daar goed bewust van zijn, anders vinden vormen van overdracht plaats. Het werken met Voice Dialogue vraagt aanvullende opleiding, bovenop trainers- en coachingservaring.

Literatuur:

- Halbertsma, E.H. (2000). *Dilemma's te lijf*. Assen, van Gorcum, 112 pp.
- Halbertsma, E.H. & D.Ratering (2001). Organisatiebelang en individueel belang, balanceren in een dilemma, *HRD Thema*, Jaargang 2, nr. 4, pp.51-59.
- Mulder, L. (2001). Een aanpak voor duurzame gedragsverandering, *Opleiding & Ontwikkeling*, nr. 12, pp. 38-41.
- Ofman, D. (1992). *Bezieling en kwaliteit in organisaties*. Utrecht, Kosmos-Z&K Uitgevers, 206 pp.
- Stamboliev, R. (2002). *De Energetica van Voice Dialogue*, Groningen, Gopher Publishers.
- Stone, H. & S. (1989). *Embracing Our Selves*. Novato, CA., Nataraj Publishing.
- Stone, H. & S. (1991). *Embracing Each Other*. Novato, Nataraj Publishing, 233 pp.
- Stone, H. & S. (1993). *Embracing Your Inner Critic*. San Francisco, Harper.