

Coaching: de ongemakkelijke waarheidsvinding over jezelf

In gesprek met Froukje Wirtz over de paradoxen van het leven

Zelfkennis is een voorwaarde voor het ontwikkelen van inspirerend leiderschap. Dat geldt zowel voor gecoachte als coach. Een gesprek met Froukje Wirtz over onze omgang met levensparadoxen en basale angsten.

Tekst Joseph Kessels

Met grote belangstelling heb ik de afgelopen jaren het werk gevolgd van Froukje Wirtz. In de rol van opponent maakte ik kennis met haar proefschrift *Persoonlijk leiderschap*, dat zij in 1997 succesvol verdedigde aan de Universiteit van Leiden. Kort geleden las ik met interesse haar nieuwe boek *Achter het masker van de persoonlijkheid* (Wirtz, 2006), waarvan ik voor Opleiding & Ontwikkeling een bespreking schreef (Kessels, 2008). Het maakte mij opnieuw nieuwsgierig naar deze auteur, die consequent en systematisch op zoek is naar de oorsprong van de angst; in het bijzonder de angst dat anderen ons zullen buitensluiten, ons gebrek aan vertrouwen, onze behoefte om over een ander te heersen om zo de eigen onmacht om te zetten in superioriteit of in aanpassende toewijding aan anderen.

Zoeken naar zelfkennis

Wirtz toonde zich al in haar proefschrift gegrepen door de vraag wie toch die spannende, lerende, (re)organiserende, fouten makende en weer oprabbelende mens en manager is, die zowel grandeur als misère veroorzaakt. Haar eerste persoonlijke antwoord was: 'moedig en angstig, zoals ikzelf'. Zij wilde echter ook een wetenschappelijk en objectief antwoord op die vraag. De persoonlijkheidstheorie van Dr. Ir. Pieter C. van de Griend, in leven hoogleraar aan de Rotterdamse Erasmus Universiteit, vormde voor haar een leidend raamwerk voor begrip en inspiratie. Het genoemde proefschrift onderbouwt haar antwoord. Nu, tien jaar later, actualiseert zij met haar boek *Achter het masker van de persoonlijkheid* haar standpunten met betrekking tot de zoektocht naar diepgewortelde zelfkennis. Waarheidsvinding omtrent de eigen psychische grondstructuur maakt (innerlijk) leiderschap mogelijk.

Persoonlijkheidstheorie van Van de Griend

De theorie kan worden gekarakteriseerd met behulp van zeven uitgangspunten:

1. De mentaliteit is een dynamisch functionerend geheel van onderling op elkaar inwerkende krachten. Zekerheidsstreven, ook wel angstreductie genoemd, is de motor van de dynamiek;
2. Er is ons innerlijk ervaren krachtpatroon van distantie of betrokkenheid;
3. Er is ons uiterlijk getoonde krachtpatroon van aanpassen of handhaven;
4. Beide krachtpatronen zijn logisch te combineren tot vier mogelijkheden van duurzame psychologische grondstructuur. Van de Griend benoemde deze als vier mentaliteiten;
5. Elk van ons heeft zich met één van de mentaliteiten vereenzelvigd;
6. Je thuis weten en voelen in jezelf (lees: je eigen mentaliteit respecteren) geeft meer bewegingsvrijheid;
7. Het doorzien van de verschillende 'interactie achtjes' die plaatsvinden tussen uw cliënten onderling en uzelf, geeft meer persoonlijke competentie en professionele wijsheid.

Kader 1. Persoonlijkheidstheorie Van de Griend, ontleend aan Wirtz (2006)

Genoeg reden om een gesprek met deze markante vrouw te voeren over een aantal klassieke dilemma's van de persoonlijkheid en de wijze waarop mensen daarmee proberen om te gaan.

Dynamiek in de samenwerking

'Vroeger werd de persoonlijkheid vooral op een klinische wijze bestudeerd. Men ging op zoek naar ziektebeelden, want er moest iets gered, gerepareerd of gecorrigeerd worden. Later kreeg het gedrag veel aandacht. Dit bestudeerde men aan de hand van kwantificeerbare items en video-observaties. Conflicten werden onderdrukt of beheerst. In de supervisie leidde dat tot een grote nadruk op vaardigheden en competenties, vanuit het perspectief van verbeteren, verbeteren en nog eens verbeteren. Voor mij is het nu interessanter om de dynamiek tussen het zelf en de ander in kaart te brengen', aldus Wirtz. Hoofdthema in die dynamiek is de mens zelf. Voor de HR-professional is dit een belangrijke constatering. Je staat immers niet op afstand te sturen; je maakt onlosmakelijk deel uit van het proces dat samenwerking heet.

'Op het ogenblik groeit weer meer belangstelling voor het zelf en het innerlijk. Alleen maar aandacht voor performance en de uitkomsten daarvan doet tekort aan het spirituele, het persoonlijke en de eigenheid. Een belangrijke tussenstap in deze ervaring in aandacht voor de persoonlijkheid was het praktiseren van empowerment, waarbij je vertrekt vanuit een innerlijke kracht. Denk bijvoorbeeld aan het werk van Peter Block. Die trend zet zich nu expliciet door in de positieve psychologie die uitgaat van de sterke punten van een persoon. Lisa Aspinwall & Ursula Staudinger (2002) spreken over: not fixing what is broken, but nurturing what is best. Daarom is het de moeite waard om jezelf te kennen. We vinden dit ook in moderne opvattingen over leiderschap: als je wilt werken aan een wereld die niet teloor gaat, dan moet je werken aan jezelf, jezelf leren kennen, je persoonlijkheid kennen en zelfinzicht ontwikkelen. Leiderschap is: mens worden met de mensen. Je moet zelf verantwoordelijkheid nemen en samen zorg dragen. Het is van belang om deugdzaam in de wereld te

Op zoek naar de oorsprong van de angst

staan en iets voor een ander te betekenen. Om voor een ander iets te kunnen betekenen moet je je welkom voelen met je inzet en je talenten en daarvoor erkenning krijgen. Het is essentieel om te kunnen vertrekken vanuit het besef dat jij er echt toe doet. Ook ontstaat opnieuw belangstelling voor het spirituele.'

Voor HR-professionals is het in deze opvatting van belang om in een coachende relatie niet alleen aandacht te besteden aan de persoonlijkheid en de innerlijke kracht van de gecoachte, maar net zoveel zorg te geven aan het eigen zelfinzicht, de

eigen talenten en ook aan de diepliggende beweegredenen die voortkomen uit de persoonlijk beleefde spiritualiteit. Het is een regelmatig terugkerend thema in ons gesprek over coaching en coaches. Zij die een logisch-rationeel perspectief op hulpverlening kiezen, zullen deze opgave wellicht lastig te combineren vinden met een neutrale vorm van je vak uitoefenen.

Onbehagen

Ondanks de opwekkende uitgangspunten van de positieve psychologie, komen in ons gesprek de onzekerheden en de gevoelens van onbehagen weer naar voren. De sterke nadruk op het eigene, de talenten en de waardering daarvan – kenmerken die centraal staan in de positieve psychologie – zal van onze gedachtewisseling geen vrolijk onderonsje maken.

Het is essentieel om te kunnen vertrekken vanuit het besef dat jij er echt toe doet

Froukje Wirtz ziet het als een opgave om in het reine te komen met de basale angsten en de levensparadoxen. Zelfkennis heeft betrekking op je zonzijden en op je schaduwkanten. Door alles heen speelt een oprechte zorg om een wereld die verloren gaat. Verschillende malen uit Wirtz haar ongerustheid over het niet aflatende proces van verschraving en teloorgang. Zij heeft dat van nabij meegemaakt in het onderwijs, waar zij onderdeel was van het afkalvende proces waarin je steeds maar weer probeert je te voegen naar minder: 'En dan toch maar volhouden en met nieuwe dingen komen en initiatieven nemen. Totdat het breekt en dan stap je eruit en ga je andere dingen doen die ook bij je horen, ook al heb je een sterk geloof in de lerende organisatie, met empowerment en kracht van persoonlijke aandacht voor studenten. In een afbrokkelende omgeving met een eenzijdige nadruk op prestatie en performance komt de ziel tekort.'

Bij deze uiting van zorg over de verarming van instellingen en werkomgevingen was het niet voor de eerste keer dat mij opviel hoeveel aandacht Wirtz besteedt aan de duistere kanten van het menselijke bestaan. In haar proefschrift trof het mij al hoe sterk haar aandacht en belangstelling uitgaan naar de wereld waarin de angsten hun werk doen. Misschien is de Terror Management Theorie hier werkzaam. Deze veronderstelt dat het spookbeeld ('terror') van de dood te managen is door een sterk cultureel wereldbeeld op te bouwen waarin het mogelijk is om een krachtige vorm van zelfwaardering te ontwikkelen; krachtig als je je gedraagt in overeenstemming met de waarden en normen van dat wereldbeeld. Deze culturele aanpassing levert meer op dan de angst voor de dood te ontkennen of weg te stoppen (Pyszczynski, Greenberg & Solomon, 1999). De benadering van Wirtz wil 'de angst zelf leren kennen. Dat geeft zekerheid. Van daaruit ontstaan er »



Dr. Froukje Wirtz is arbeids- & organisatiepsycholoog en werkzaam als coach en adviseur bij Meijer Human Strategy in Utrecht. Ze studeerde onderwijskunde, wijsgerige & historische pedagogiek en arbeids- & organisatiepsychologie, en zij is NIP-geregistreerd. Wirtz werkte tien jaar in het bedrijfsleven en dertig jaar als docent organisatiediagnose, -advisering en -ontwikkeling. Zij publiceerde onder andere *Persoonlijk Leiderschap*; de bijdrage van de persoonlijkheidspsychologie van Pieter van de Griend aan arbeidsorganisaties (1997) en *Achter het masker van de persoonlijkheid*; gids tot zelfkennis voor individu en coach (2006). Met Mr. Annelies Idenburg redigeerde zij *Hestia's Haardvuur* (2004), een bundel met vrouwenportretten als inspiratie voor organisatieontwikkeling en leiderschap. In 2005 ontving zij de NVOA Award van het Netwerk Vrouwelijke Organisatieadviseurs.

nieuwe levensmogelijkheden. Dus eerst persoonlijke waarheidsvinding, daarna waarheidscreatie.'

Die dominante aanwezigheid van de angst boeit me, ook al meen ik dat ik zelf geen overdreven last heb van een dergelijke onbestemde vrees. Natuurlijk is het onverdraaglijk als de ander je als persoon miskent en afwijst. Je beseft dat je bij je groep wilt horen, want daar betekenen je iets. Hoe vreselijk is het gevoel dat anderen je op een afstand houden. Maar het gevoel van existentiële angst neemt bij mij geen proporties aan die mij somber maken en mij in mijn werk belemmeren. Althans, dat geloof ik. Ik wil de permanente invloed van de angst echter ook niet bagatelliseren. De aandacht voor de diepe drijfveren en de sterk groeiende belangstelling voor persoonlijkheid, zelfinzicht en in het bijzonder de coaching op deze gebieden, maken mij ook nieuwsgierig hoe deze onduidelijke bewegingen van het zelf hun werk doen.

Persoonlijke paradoxen

'De basale angsten komen voort uit enkele diepgevoelde levensparadoxen. De meest existentiële paradox is die van Leven en Dood. Kun je leven met een besef van vergankelijkheid en eindigheid? Het betreft hier niet alleen jezelf, maar ook je

naasten met wie je je verbonden voelt. Uiteindelijk gaat alles teloor.'

Het thema van de onontkoombare teloorgang, aftakeling, verworping, malaise en bezuiniging, vooral in de werkomgeving, keert vaak terug in ons gesprek. En de paradox is dat we er zelf plichtsgetroouw aan meewerken.

'Dan is er de paradox van Ratio en Emotie. Lange tijd bestond er een strakke scheiding tussen verstand en gevoel. Dit is ook paradoxaal, want die twee werken samen. Op het ogenblik is er weer aandacht voor integratie. Het eenzijdig benadrukken van het verstand brengt mensen in een isolement; teveel gevoel brengt eveneens disharmonie. Gevoel stelt je in staat om op een betrokken wijze relaties aan te gaan. Verstand draagt daartoe het zijne bij. Dynamiek tussen betrokkenheid en distantie is okay, maar zo'n integratie moet niet uit angst of onmacht gebeuren. De essentiële vraag is hoe wil een persoon met een significante ander omgaan?' Dit brengt ons bij een derde paradox.

'De paradox van Ik en Wij plaatst ons voor lastige keuzen omdat we graag autonoom willen zijn en tegelijkertijd diepgaande relaties aangaan en intimiteit verlangen. Om Ik te worden moet ik presteren, de rivaliteit aangaan en excelleren. Als ik daarin sterallures krijg, kan mij dat in een Ik-isolement drijven, dat de relationele kant onder druk zet. Mede daarom zijn in het dagelijkse werk liefde en intimiteit uitgebannen en zoekt men schijnoplossingen. Door een diepgaande zelfkennis kun je deze paradox een plaats geven.'

De Ik-Wij paradox is een klassiek thema in de filosofie en psychologie. Nietzsche sprak over de polariteit van de Apollinische distantie en de Dionysische betrokkenheid. Ook bij Bakan vinden we deze dualiteit terug in het begrippenpaar 'isolation and communion' (Bakan, 1966). Van de Griend, waarop Wirtz (1997) haar proefschrift baseerde, sluit aan bij deze traditie die uitgaat van de dualiteit tussen de bewuste

Kun je leven met een besef van vergankelijkheid en eindigheid?

ervaring van het gevoel en de mentale manipulatie door het denken. Het denkende Ik leidt je naar een vervreemdende eenzaamheid, terwijl een te grote betrokkenheid het eigene uit balans brengt.

Waarheidsvinding en waarheidscreatie in coaching

Ik breng het gesprek op coaching, het huidige metier van Wirtz.

'Een cliënt voor coaching komt binnen in het hier en nu. Dromen zijn niet uitgekomen. Hij voelt een gebrek aan balans. Het is 'help!' met een uitroepteken. Altijd speelt er die twijfel en onzekerheid. De kunst van coaching is om van problemen

met een uitroep teken vragen te maken. Hoe is hij in deze toestand verzeild geraakt? Waarheidsvinding over de eigen grondstructuur, dus zelfinzicht verwerven over de eigen essentie, moet een mens eigenlijk allemaal zelf doen. Als coach bied ik steun bij het terugkijken. Terugkijken in de eigen biografie is een vorm van zelfgestuurde waarheidsvinding. Het is het verwerven van zelfkennis. Dat heeft een helende werking. De volgende stap is het bezien in hoeverre er ruimte en vrijheid zijn gekomen om loopbaan- en levensvragen van nieuwe antwoorden te voorzien. Iemand kan dan tot nieuwe verhalen worden geïnspireerd. Deze waarheidscreatie leidt tot meer ruimte, tot vrijer worden in eigenheid en tot nieuwe wilsbesluiten.'

Kan het ons misschien dan lukken om, zoals Martin Buber (1958) beschrijft, een *I and Thou-relatie* aan te gaan, die gebaseerd is op een diep respect voor de ander? Wirtz: 'Ja, daar kun je aan werken. Ik zie zelfkennis wel als voorwaarde daartoe. Voor coaches geldt die zelfkennis vanzelfsprekend in het bijzonder.'

Heeft HRM hier ook een taak? 'Absoluut. Een duidelijke hint was er tijdens een recente, door Meijer Human Strategy georganiseerde lustrumbijeenkomst. Topprofessionals uit onder

Terugkijken in de eigen biografie is een vorm van zelfgestuurde waarheidsvinding

andere de zakelijke dienstverlening en rechterlijke macht waren er en ook hun HRM-managers. De deelnemers discussieerden in zes groepen over datgene wat de blokkade voor de gewenste verandering zou kunnen zijn. Vijf van de zes discussiegroepen noemden persoonlijke angst als boosdoener. Eén van de deelnemers lichtte toe: "Angst en wantrouwen gaan hand in hand in onze organisatie en die zullen afnemen naarmate wij vertrouwen weten op te bouwen. Daar ligt de taak van HRM in onze branche." De Engelse spreker Nick Marson, sloot er instemmend bij aan en wees op een fundamenteel principe van emotionele intelligentie. Dit houdt in dat je jezelf moet kennen en vriendjes met jezelf moet zijn vóór je met anderen verbonden kunt zijn. Ja, dat is helemaal in mijn straatje. Zelfvertrouwen verwijst naar zelfinzicht en dat heb je niet van de ene op de andere dag. HRD kan wat dit betreft zijn vaak geproclameerde taak rond het menselijk kapitaal waar maken: personal coaching in de beste zin van het woord en intervisie hartgrondig stimuleren.'

Waarheidsvinding en waarheidscreatie blijken in het proces van coaching niet alleen doelstellingen voor de gecoachte. Zij gelden bij Wirtz onverkort voor de coach, wat een diep niveau van zelfinzicht vereist. Ook de optimistische HRD'er zal dan in het reine moeten proberen te komen met de basale angsten

en levensparadoxen, wat voor veel onbehagen kan zorgen. Het is echter een voorwaarde om een inspirerende vorm van leiderschap te ontwikkelen. ■

Literatuur

- Aspinwall, L.G. & U.M. Staudinger (red.) (2002). *A psychology of human strengths: Fundamental questions and future directions for a positive psychology*. Washington DC: APA Books.
- Bakan, B. (1966). *The duality of human existence: Isolation and communion in western man*. Boston, MA: Beacon Press.
- Buber, M. (1958). *I and Thou* (In de vertaling van R.G. Smith). New York: Charles Scribner's Sons.
- Kessels, J.W.M. (2008). Gemoedsrust en het masker van de angst. Boekbespreking van Wirtz, F.D. (2006). *Achter het masker van de persoonlijkheid*. Gids tot zelfkennis voor individu en coach. *Opleiding & Ontwikkeling* [21], nr. 04, pp. 28-29.
- Pyszczynski, T., J. Greenberg & S. Solomon (1999). A dual process model of defense against conscious and unconscious death-related thoughts: An extension of terror management theory. *Psychological Review*, 106, 835-845.
- Wirtz, F.D. (1997). *Persoonlijk leiderschap. De bijdrage van de persoonlijkheidspsychologie van Pieter van de Griend aan arbeidsorganisaties*. (proefschrift) Amsterdam: Thesis.
- Wirtz, F.D. (2006). *Achter het masker van de persoonlijkheid*. Gids tot zelfkennis voor individu en coach. Soest: Nelissen.

Trefwoorden: **Persoonlijk leiderschap • Coaching • Zelfkennis**



Prof. dr. Joseph Kessels is dean van TSM Business School, hoogleraar HRD aan de Universiteit Twente en lid van Kessels & Smit, *The Learning Company*.
E-mail: kessels@kessels-smit.nl