

Wat kunnen we leren van **goeroes?**

TEACH
INSPIRE
MOTIVATE
EMPOWER

“Dus we mogen wel kennis aanreiken?”, is soms de verraste reactie wanneer ik coaches in opleiding de houding van onderwijzer uit mijn model van Zes Houdingen beschrijf (Figuur 1). Bij verschillende instituten geef ik aan het eind van het cursusjaar een gastworkshop over het coachen vanuit de houding van praatpaal, onderzoeker, boeddhist, onderwijzer, aanvoerder en uitdager. Een jaar lang hebben de cursisten geoefend met het stellen van vragen en de cliënt zijn eigen antwoorden laten bedenken. Dan kom ik opeens aan met de houding van onderwijzer, waarin je de cliënt kennis aanreikt.

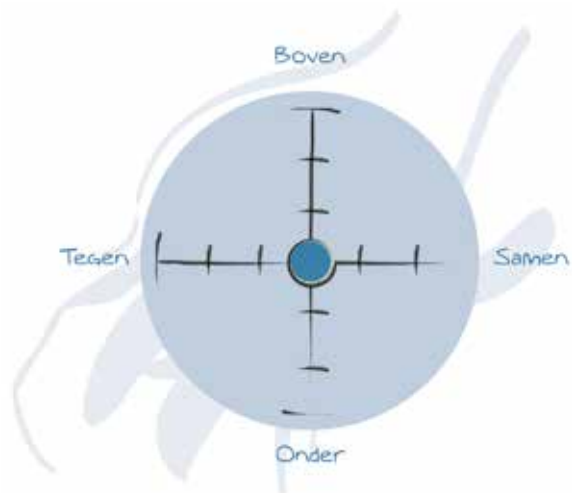
Auteur: Karen Walthuis

Natuurlijk, eerst heb je vanuit de praatpaalhouding open en diepgaand geluisterd naar de cliënt. Vanuit de houding van onderzoeker heb je hem feitelijk bevraagd over diens achtergrond, kennis en kunde. En vanuit de houding van boeddhist heb je de cliënt begeleid bij de zoektocht naar het diepere, intuïtieve en gevoelsmatige weten. Maar ja, wat er niet inzit, kan er ook niet uitkomen. Dus als je een verhaal of model hebt, dat de cliënt verder zou kunnen helpen, zou het toch vreemd zijn als je dit je cliënt niet aan zou bieden. Dan is de houding van onderwijzer gewoon het meest passend.

Als coach neem je deze houding bovendien misschien wel vaker aan dan je zelf denkt. Je doet het bijvoorbeeld wanneer je uitlegt wat een kernkwadrant is. Als je vertelt hoe bepaalde overtuigingen een mens kunnen belemmeren om te doen wat die eigenlijk wil. Wanneer je een ervaringsverhaal deelt met de cliënt. En als je hem een complimentje geeft.

De houding van onderwijzer kan echter bepaalde effecten hebben op de relatie die je met je cliënt hebt. Als we kijken naar de Roos van Leary (Figuur 2; Van Dijk, 2000), zou je kunnen zeggen dat je met de onderwijzende houding

een boven-samen-voorstel doet. Het kan zijn dat je cliënt hier geïrriteerd op reageert of zelfs expliciet in opstand komt tegen jouw wijsheid. Hij doet dan een boven-tegen-voorstel. Deze rebellie noemen we meestal ‘weerstand’ en dat is prachtig. De cliënt verdedigt zijn autonomie en de gelijkwaardigheid van de relatie. Hij wil geen leerling zijn en houdt graag zelf de regie over zijn eigen ontwikkeling.



Figuur 2. Roos van Leary

Model Zes Houdingen met interventies en effecten

<p>toekomst</p>	 <p><i>interventies:</i> dramatiseren, extreem meebuigen, absurde oplossingen, tegenhangen (provocatief)</p> <p><i>effecten:</i> verwarring, zelfreflectie, attitudeverandering, zelfacceptatie en -vertrouwen, autonomie</p> <p>uitdager</p>	 <p><i>interventies:</i> aanmoedigen, SMART-doelstellingen, adviseren, instrueren, overtuigen</p> <p><i>effecten:</i> gedragsvaardigheid, inzicht, oplossingen, ervaren van steun</p> <p>aanvoerder</p>
<p>heden</p>	 <p><i>interventies:</i> reflectievragen, processtops, metaforen, waarneming en feedback in het hier en nu</p> <p><i>effecten:</i> bewustwording, zelfreflectie, zelfacceptatie</p> <p>boeddhist</p>	 <p><i>interventies:</i> uitleggen, kennis en theorieën aanreiken, voorbeelden geven, complimenten geven</p> <p><i>effecten:</i> kennis, inzicht, positiever zelfbeeld</p> <p>onderwijzer</p>
<p>verleden</p>	 <p><i>interventies:</i> met aandacht luisteren; hummen, knikken, verbaal volgen, parafraseren, gevoelsreflecties</p> <p><i>effecten:</i> zakken van emoties, loslaten van frustraties, acceptatie van zelf en verleden</p> <p>praatpaal</p>	 <p><i>interventies:</i> structureren, analyseren, uiteenrafelen, in kaart brengen</p> <p><i>effecten:</i> overzicht, inzicht in zelf, verleden en 'oorzaken', houvast</p> <p>onderzoeker</p>
	<p>ruimtegevend</p>	<p>richtinggevend</p>

Figuur 1. Model van Zes Houdingen

De bravere cliënt echter zal automatisch op jou reageren met een onder-samen-voorstel. Hij neemt jouw kennis gretig in ontvangst. Dat is mooi, want je reikt de kennis natuurlijk niet voor niets aan. En het is stimulerend voor jou als coach als iemand aan je lippen hangt en jou serieus neemt. Daardoor zou het zomaar kunnen dat je nog wat langer in je houding van onderwijzer blijft zitten. En dan wordt het oppassen geblazen. Zeker wanneer de cliënt jouw wijsheden als 'absolute waarheden' begint te beschouwen. Voor je het weet ga je zelf in je wijsheid geloven en word je een zogenaamd verlichte goeroe: een spiritueel leider die beschikt over een bijzonder vermogen tot het zien van de wereld en de ander zoals die werkelijk is. Jouw cliënt krijgt zijn onbewuste diepe verlangens naar de alwetende ouder vervuld en jij jouw verlangen naar bevestiging en bewondering. Zo is het overdrachtsspel compleet.

Overdracht

Overdracht is een bekend fenomeen in de therapeutische wereld. Freud (1961) die het begrip 'overdracht' (*transference*) ooit bedacht heeft, zag het zelfs als een van de belangrijkste therapeutische principes. In zijn visie moest de therapeut zichzelf als een projectiescherm aanbieden zodat de cliënt zijn gevoelens, waaronder zijn onderdrukte, onvervulde verlangens erop kon projecteren. In principe kan overdracht zich in iedere relatie voordoen, dus (zeker) ook in de coachingsrelatie.

Er is sprake van overdracht wanneer iemand onbewuste gevoelens voor een bepaalde belangrijke persoon in zijn leven bewust ervaart als gevoelens voor een andere persoon. Vaak gaat het om gevoelens die ontstaan zijn in de jeugd en betrekking hebben op een ouder, docent of andere belangrijke, vaak autoritaire persoon uit het verleden. Een voorbeeld: een cliënt draagt een onvervuld verlangen

Voor je het weet ga je zelf in je wijsheid geloven en word je een verlichte goeroe.

naar warmte en liefde in zich, omdat zijn ouders daarin niet voldoende hebben (kunnen) voorzien tijdens zijn jeugd. Hij ontmoet een coach die hem de aandacht en liefde schenkt waar de cliënt onbewust zo naar hunkert. In de beleving van de cliënt neemt de coach dan steeds meer de vorm aan van die ideale vader of moeder die hij nooit gehad heeft. Overdracht gaat dus om een door onbewuste emoties vervormde perceptie van de coach door de cliënt. Of andersom.

Goeroe-volgelingrelatie

De metadoelstelling van coaching is de cliënt te ondersteunen bij het vergroten van het vermogen zijn eigen doelen te realiseren. Dat betekent dat je de autonomie van je cliënt respecteert. In het Oudgrieks betekent autonomie dat je jezelf (*autos*) de wet (*nomos*) oplegt. Voor mij staat autonomie voor het nemen van de verantwoordelijkheid voor jezelf, voor de vrijheid om te zijn wie je bent, voor het ervaren van je eigen wil of levensdoel en voor de manifestatie van je 'zelf'. Ik zie het als de taak van een coach om hier oog voor te hebben en er de optimale ruimte voor te laten. In het verlengde hiervan zie ik een belangrijke verantwoordelijkheid van de coach om de (geestelijke en emotionele)

onafhankelijkheid en de natuurlijke ontwikkeling van de cliënt te stimuleren en in ieder geval niet te blokkeren of reduceren.

In een goeroe-volgingrelatie wordt de autonomie van de cliënt ondermijnd. In plaats van dat de cliënt meer contact krijgt met zijn innerlijke kompas – zich bewuster wordt van zijn werkelijke drijfveren, behoeften en gevoelens – komt er een storing op de lijn, namelijk de wil en waarheid van de tot goeroe gemaakte coach.

Onderschat overigens niet hoe snel je terecht komt in zo'n goeroe-volgingrelatie. Uit mijn wetenschappelijke praktijkonderzoek naar de coachingsrelatie (Walthuis, 2018), bleek dat veel coaches als richtinggeverder worden ervaren dan ze zelf denken. Alle coaches uit mijn onderzoek zeiden dat ze hun cliënten de ruimte laten om hun eigen antwoorden, inzichten en doelen te bepalen. Veel van de ondervraagde cliënten spraken echter over "Ik moest van mijn coach...". Enerzijds bleek dat coaches soms richtinggeverder en stilliger communiceerden dan je volgens hun visie zou verwachten. Anderzijds neigden cliënten ernaar om de coach wat al te serieus te nemen. De coachingsrelatie is een machtsrelatie. Alleen al omdat de cliënt naar de coach komt om zich te laten beïnvloeden, zal hij zich naar de (wijsheid) van de coach openstellen en dat geeft de coach macht. Als een coach dan vertelt hoe die tegen zaken aankijkt of een eigen ervaring deelt, wordt dat door de cliënt al snel ontvangen als een waarheid en dwingend advies om het ook zo te doen.

Voor coaches die met teams of groepen werken ligt de valkuil van de goeroe-volgingrelatie al helemaal als een gapend gat te wachten. Een groepssituatie geeft nog meer triggers voor overdracht: de coach lijkt nog meer op de meester, juf, ouder of andere autoriteit en de andere mensen in de groep lijken op het klasje of het gezin van vroeger. De behoefte om de autoriteit te gehoorzamen en te bewonderen en

de hoop om daarvoor zijn liefdevolle aandacht terug te krijgen, zit diep in ons emotionele systeem verankerd.

De Netflixdocumentaire *I'm not your guru* over Tony Robbins – toch een voorbeeld voor menig coach – geeft een prachtig inzicht in hoe Robbins de relatie met zijn cliënten – of mag ik 'volgelingen' zeggen? – aangaat. De schare draagt hem op handen en hoe bot en non-empathisch hij zich ook opstelt, het wordt allemaal aanvaard en gezien als nuttig. Een vrouw wordt tijdens een seminar ten overstaan van de groep van honderden mensen kil en hardvochtig behandeld door Robbins. In de pauze hoor je deze vrouw aan iemand uit de groep vertellen dat ze het best heftig vond, zoals Tony haar benaderde. "Je had het nodig", is het antwoord, "want anders had Tony het niet gedaan."

Helaas hebben veel mensen, onder wie ik zelf, ook dergelijke ervaringen met coaches, trainers en opleiders in Nederland. "Je voelt het verkeerd, hij doet alles uit liefde. Je had het gewoon nodig", was de reactie van een medecursist toen ik haar vertelde hoe hard en empathieloos trainer Klaas mij tijdens een bijscholing bejegend had. Nadat ik iets over deze pijnlijke ervaring geschreven had, kreeg ik daar nogal wat reacties op. Ik heb toen ruim twintig mensen geïnterviewd over hoe zij beschadigd zijn geraakt door toedoen van trainers en coaches (Walthuis, 2022). Wat mij opvalt is dat velen, ook zeer ervaren therapeuten, het gedrag van hun opleiders nog altijd goedpraten: "Ja, hij gaat wel eens de grens over, ik heb hem dat zien doen, maar ik raadpleeg hem nog altijd als ik het even niet meer weet." Een ander zei: "Maar ik heb ook veel van de opleiders geleerd, ook al was het traumatiserend en heb ik therapie nodig gehad om de opleiding vol te houden."

Ook de mensen die niet zo'n heftige of nare confrontatie gehad hebben met een goeroe-achtige trainer of coach, zijn niet gebaat bij een

dergelijke relatie. In plaats van dat mensen de regie nemen over hun eigen ontwikkeling, geven ze die uit handen aan de 'goeroe'. Hij weet wat goed voor mij is, is de overtuiging. Je ziet dan ook dat mensen vaak langdurig training en coaching blijven zoeken bij een dergelijke leermeester. Het goeroeschap is in die zin wel een uitstekend verdienmodel. Er valt meer omzet te behalen bij afhankelijke volgelingen dan bij autonome cliënten die hebben geleerd te reflecteren op zichzelf en die hun eigen wijsheid en kracht hebben ervaren.

Voorkomen

Als je mensen wilt begeleiden bij hun ontwikkeling, zonder ze van jou afhankelijk te maken, zul je de goeroe-volgelingsrelatie dus willen voorkomen. Maar hoe doe je dat? Het beseft dat de goeroe-volgelingsrelatie op de loer ligt, is al een mooie eerste stap. Wees je bewust van de ongelijkwaardigheid die voortkomt uit de rolverdeling en van de gelijkwaardigheid die er tegelijkertijd is van mens tot mens. Ga vooral niet geloven in je eigen superioriteit of alwetendheid. Robbins, trainer Klaas, jij en ik, we zijn ook maar mensen. Niemand is verlicht, dus ook zij en wij niet. Vervolgens adviseer ik je om jezelf te onderzoeken: leer je eigen drijfveren, behoeften en je mogelijke overdracht en triggers kennen. We nemen het immers allemaal mee in de relatie met onze cliënten. Hoe beter je dit van jezelf kent, des te meer vrijheid van handelen je krijgt. Het helpt je om te zien wat er in het contact met je cliënten gebeurt, wat van jou is en wat van je cliënt, en om jezelf een beetje te relativiseren. Want dat laatste helpt ook wel. Als je dat lukt, kun je namelijk vanuit de verschillende houdingen reageren op je bewonderende volgelingsrelatie. Niet alleen vanuit de houding van boeddhist of uitdager, ook vanuit de onderwijzende houding zelf kun je dan zorgen dat de relatie functioneel blijft:

- Boeddhist: ik krijg het gevoel dat je mijn ideeën hoort alsof ik een universele waarheid verkondig. Hoe ervaren jij dat zelf?
- Onderwijzer: hiermee verkondig ik geen universele waarheid. Ik ben ook maar

Het goeroeschap
is een uitstekend
verdienmodel.

een mens, die in zijn eigen wereldje leeft. Ik laat je er graag in meekijken, zodat je daar je voordeel mee kunt doen. Ik hoop dat je eruit haalt wat bij jou past, waar je wat mee kunt. De rest gooi je maar lekker weg. En ik hoor graag hoe jij het anders ziet. Ik wil voorkomen dat we in zo'n goeroe-leerlingrelatie terecht komen.

- Uitdager (met lachende ogen en luchtige toon): "Ik krijg zo langzamerhand een beetje het gevoel dat ik de goeroe ben en jij mijn volgelingsrelatie. Mooi, dan stel ik voor dat je bij de volgende sessie oranje kleding aantrekt en een amulet om je hals hangt met daarop mijn LinkedInfoto. Deze moet minimaal twintig centimeter in doorsnee meten en glanzend in zwart-wit geprint zijn..."

Misschien heb jij wel nog effectievere manieren om de relatie weer gelijkwaardiger te maken en de autonomie van de cliënt de ruimte te geven. Sla dan mijn adviezen vooral in de wind. Doe het lekker op jouw manier. Want ieder creëert zijn eigen stijl al doende. Net zoals we ons allemaal op onze eigen wijze ontwikkelen. "Ontwikkeling is een pad zonder wegen. De mens kan het niet belopen door overgave aan een gedachtegoed of trainer. Hij kan inzichten vinden door te reflecteren op zijn relaties met anderen en het observeren en onderzoeken van zijn eigen gedrag, gevoelens en gedachten" (Krishnamurti). ■

Karen Walthuis is psycholoog en werkzaam als coach en trainer. Ze heeft zich gespecialiseerd in de begeleidingsrelatie en geeft training en supervisie aan coaches en trainers. Onlangs verscheen haar boek *Relationele verleidingen* over het empathisch begeleiden van groepen. www.karenwalthuis.nl

Referenties

- Amrito (alias Jan Foudraïne) (1984). *Bhagwan, Krishnamurti, Jung* (eerder uitgegeven als: Meester/antimeester en de psychotherapeut). Utrecht: Ankh-Hermes.
- Dijk, B. van (2000). *Beïnvloed anderen, begin bij jezelf: Over gedrag en de Roos* van Leary. Zaltbommel: Thema.
- Freud, S. (1961). Observations on transference-love: Further recommendations on the technique of psycho-analysis III. In J. Strachey (Ed. and Trans.), *The standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud* (Vol. 12, pp. 159-171). London: Hogarth Press. (Original work published 1924).
- Walthuis K.A. (2008). *Wisselende contacten: De ontmaskering van de coachingsrelatie*. Schiedam: Scriptum.
- Walthuis K.A. (2022). *Relationele verleidingen: Empathisch begeleiden van groepen*. Neer: Kloosterhof.

Relationele Verleidingen: Empathisch begeleiden van groepen is het nieuwe boek van de auteur van *Wisselende contacten: De ontmaskering van de coachingsrelatie* en grondlegger van het model van de Zes Houdingen. In haar nieuwe boek neemt psycholoog, coach en trainer **Karen Walthuis** je mee in de relationele diepte van het werken met groepen.

'Je kunt moeilijk om haar boek heen, wanneer je als begeleider een beter beeld wil krijgen van wat er speelt in een groep, jouw aandeel hierin en hoe je hiermee adequaat kunt omgaan'

Ron van Deth

'Informatief en schokkend. Een bijzonder zinvol boek dat ook nog eens lekker leest.'

Elmers Schmidt

'Gecomplieerde fenomenen als overdracht en narcisme werden me nu pas echt duidelijk.'

Josephine Boijens.

