

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

info@boomamsterdam.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl

Een psychoanalytische benadering van coaching

LUTGARDE VANVUCHELEN

Het psychoanalytisch gedachtegoed zoals dat met name naar voren komt in de psychoanalytische psychotherapie, wordt in veel verschillende vormen toegepast. Een van die vormen is de psychodynamische coaching. De behoefte aan coaching in het algemeen groeit parallel met een toenemende vraag naar persoonlijke ontwikkeling van individuele leiders binnen organisaties. In een snel veranderende omgeving met tegenstrijdige eisen, zijn emotioneel zelfbewustzijn en zelfmanagement, evenals het beheer van sociale relaties een eerste vereiste geworden (Nagel 2020).

In de jaren tachtig van de vorige eeuw zag men een groeiende trend onder psychoanalytici en psychoanalytisch opgeleide therapeuten om als coach te werken voor leidinggevenden van grote organisaties.

Het is opvallend dat in studies over management en leiderschap niet alleen Freud, maar ook andere grote namen uit de geschiedenis van de psychoanalyse ten tonele worden gevoerd als leiders van wie we kunnen leren, terwijl het psychoanalytisch gedachtegoed niet alleen uit de opleiding psychologie maar ook uit de specialisatie tot psychiater vrijwel verdwenen is (Dirkx e.a. 2011).

Tegenwoordig echter lijkt het aandeel van psychoanalytisch georiënteerde therapeuten in dit veld minder uitgesproken. Ook het aantal wetenschappelijke publicaties over de psychoanalytische bijdrage op dit gebied is, met uitzondering van enkele zeer productieve auteurs op dit vlak zoals Kets de Vries en collega's (2016) in de laatste decennia gering.

Het is niet duidelijk waaraan dit te wijten is, want het psychoanalytisch gedachtegoed heeft nochtans veel te bieden in het domein van de leiderschapscoaching. Het bij de gesprekken betrekken van de persoonlijke situatie van de cliënt, evenals een kijk op diens verleden en relaties, waarbij er ruimte wordt gegeven aan het zichtbaar maken van onbewust materiaal, kan als gevolg hebben dat de coaching in een ander daglicht komt te staan en dat zo anderszins niet geziene oplossingen naar voren komen.

¶ *Geschiedenis van de psychodynamische coaching*

De belangstelling voor problemen in de werkomgeving is niet nieuw in de psychoanalyse. In de naoorlogse jaren bracht de Tavistock Clinic een inmiddels befaamde groep psychoanalytici, zoals Jacques, Bion, Bowlby, Trist, Klein en

Laing, samen. Zij betoogden dat de psychoanalytische concepten en technieken, verworven door het werken met patiënten, toegepast kunnen worden op het organisatorische leven en kunnen helpen bij het doorgronden van de irrationele processen die ten grondslag liggen aan het gedrag en de besluitvorming van leiders in een organisatie.

Voortbouwend op het werk van Bion over het onbewuste functioneren van de groep als geheel, heeft de Tavistockgroep bijgedragen aan het begrijpen van de verborgen dynamiek binnen organisaties en hoe deze van invloed is op leiderschap (Bion 1961; Vermote 2011).

Binnen een soortgelijk kader voerde de kleiniaanse psychoanalyticus Jacques in samenwerking met zakenman Brown het 'Glacier-project' uit: een jarenlang lopende studie waarin de onderliggende motieven en drijfveren van autoriteit, verantwoordelijkheid en macht werden onderzocht van zowel leiders als arbeiders in een Schotse fabriek, Glacier Metal, waarvan Brown de CEO was (Mack 1956; Jacques & Clement 1994).

Levinson (1968) paste in de Harvard Business School de psychoanalytische theorie toe op management en leiderschap. Hij stelde het concept van een 'psychologisch contract' tussen leiders en volgers voor, waarbij het management aandacht zou besteden aan zowel de bewuste als de onbewuste behoeften van hun werknemers, om zodoende de prestaties van de organisatie positief te beïnvloeden.

Zaleznik (1977) en zijn groep betoogden dat leidinggevendens te veel focussen op proces en structuur en onvoldoende op ideeën en emoties, en hij pleitte ervoor dat leiders op een empathische en intuïtieve wijze zouden moeten omgaan met hun werknemers. Het werk van deze groep was onderwerp van het eerste symposium *On Applied Psychoanalysis and Organizations* in 1980. Vervolgens werd in 1983 *The International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations (ISPSO)* opgericht, die nog steeds actief is en jaarlijks een symposium organiseert.

Kets de Vries en Miller (1984, 1991) van hun kant pasten concepten van psychoanalyse toe op een managementtheorie om te onderzoeken wat het effect is van de bewuste en onbewuste motieven die een CEO heeft op zijn of haar organisatie. Ze kwamen tot de conclusie dat de neurose van een topleider vaak doorwerkt tot diep in de organisatie.

Kets de Vries (2010) heeft in zijn werk veel aandacht gegeven aan de persoonlijkheidsstructuur van de leider en ook met name aan welke gevaren een narcistische-persoonlijkheidsstructuur van een CEO voor een organisatie kan meebrengen. Dit vindt zijn oorzaak in het gegeven dat spiegelen en idealiseren als overdrachtsfenomenen vaak voorkomen in een organisatie. Deze spiegelende dynamiek tussen leiders en volgers met vaak als resultaat een wederzijdse bewondering, kan leiders aanmoedigen om acties te ondernemen die hun imago versterken in plaats van de behoefte van de organisatie te dienen.

Catherine Sandler (2011) stelt als bedrijfskundige coach in *Executive coaching. A psychodynamic approach* dat het kennen en doorgronden van de persoonlijkheid van de leider vaak een onderbelicht aspect is bij vele vormen van leiderschapscoaching. Zij benadert leiderschapscoaching vanuit een psychodynamische visie. Hoewel geen psychotherapeut, is zij in haar werkwijze beïnvloed door het milieu van haar ouders, het welbekende psychoanalytisch echtpaar Joseph en Annemarie Sandler.

Catherine Sandler stelt dat men werkend vanuit een psychoanalytische visie de cliënt echt wil leren kennen en dat de coach zodoende met een derde oor luistert naar de onbewuste laag in het verhaal van de cliënt.

¶ *Wat is psychodynamische coaching en wie zijn de cliënten?*

Uitgangspunt van psychodynamische coaching is dat het geen behandeling is van psychische problematiek of een stoornis (Peltier 2001). De cliënt functioneert in het algemeen goed. ‘Selfmanagement is a prerequisite for coaching’, stelt Nagel (2020). Leiderschapscoaching beoogt met name de voldoening en effectiviteit van het functioneren van de cliënt in de werksituatie te versterken. Daarbij wordt er gereflecteerd op persoonlijke aspecten, maar zonder dat dit leidt tot het centraal stellen en bewerken van onbewuste emotionele conflicten die tot werkstoornissen leiden (Van de Loo 2006).

De typische coachingscliënt heeft een managementfunctie, presenteert zich niet met een psychische klacht, maar zoekt begeleiding bij het functioneren op het werk. Sommigen zijn van mening dat coaching hen zal helpen om optimaal te presteren en willen coaching gebruiken om carrièredoelen te verduidelijken en hun voortgang binnen een organisatie te versnellen. Andere cliënten echter worstelen met allerlei soorten angst, overbelasting en stress op het werk, en zoeken coaching om hen te helpen daar effectiever mee te leren omgaan.

De meeste senior cliënten zoeken uit eigen beweging een coach. CEO's vertrouwen doorgaans weinig mensen in hun werkomgeving en kiezen veelal een externe gedachtepartner.

Jongere cliënten komen meestal op aanbeveling van hun leidinggevende of hr-professional in hun organisatie. Dit gebeurt om verschillende redenen, bijvoorbeeld als voorbereiding op een hogere functie. Coaching is dan een aanbod waaruit blijkt dat de organisatie hen als veelbelovend ziet en wil investeren in hun ontwikkeling. Hoewel deze categorie klanten niet proactief om coaching heeft gevraagd, staan ze meestal open voor het idee en zijn ze gemotiveerd voor een coachingstraject waarbij ze de kans krijgen om zich in een veilige en neutrale omgeving verder persoonlijk te ontwikkelen.

Ten slotte is er een derde categorie cliënten, die gestuurd wordt voor coaching omdat de werkgever vindt dat ze niet goed presteren en soms ook ontslag overweegt. De reactie van deze cliënten varieert van positief meewerken tot weerstand en passief verzet. In sommige gevallen betekent dit dat coaching

weinig kans van slagen heeft. In andere gevallen kan een moeilijke start tot verrassend goede resultaten leiden.

► EEN ILLUSTRATIE UIT DE PRAKTIJK

Eline is een 38-jarige verzekeringsarts en zoekt uit eigen beweging coaching. Ze wordt hierin op een positieve wijze gesteund door haar leidinggevende, en de organisatie waar ze werkt vergoedt de kosten. Zij is geheel vrij in haar keuze om voor zichzelf een coach te zoeken. Ze hoeft hiervoor op geen enkele wijze verantwoording af te leggen aan de organisatie waar ze werkt.

Enkele minuten voor onze eerste afspraak krijg ik een telefoontje van Eline dat ze wat verlaat is. Hijgend en wel komt ze binnen en terwijl ze zich op het puntje van haar stoel installeert glimlacht ze nerveus en zegt dat ze eigenlijk geen tijd heeft voor coaching. Daarbij komt dat ze een lange reis met de trein achter de rug heeft, zich onderweg geen moment kon ontspannen en de ene mail na de andere heeft beantwoord.

Eline vertelt dat ze dreigt overwerkt te raken en bang is voor een burn-out. Ze heeft eerder een coachingstraject gevolgd vanwege deze klachten, waarbij ze praktische adviezen en handvatten kreeg om haar gedrag te veranderen. Eline probeerde deze raad zo goed mogelijk op te volgen door zowel technieken van timemanagement als mindfulness toe te passen. Na enige tijd voelde ze zich echter moedeloos, omdat het haar niet lukte om haar gedrag te veranderen en ze vertelt met enige schaamte dat ze nog steeds snel een boterhammetje eet achter haar computer, terwijl haar collega's gezellig met elkaar lunchen. Ze vergeet een kopje thee te halen en zelfs plaspauzes schieten erbij in.

Eline heeft na een cognitieve aanpak wel de tools om haar gedrag te veranderen, maar dit is onvoldoende gebleken om het ook daadwerkelijk te doen.

Ik vraag haar wat meer over zichzelf en haar werk te vertellen. Eline is verzekeringsarts en heeft recent een leidinggevende functie in het bedrijf gekregen. Ze stuurt zo'n 25 mensen aan, maar ze kan niet delegeren en is overcontrolerend. Haar medewerkers zijn ontevreden en haar leidinggevende maakt zich zorgen over haar functioneren. Ze voelt zich in toenemende mate onzeker en angstig. Inhoudelijk ging haar werk als arts haar altijd makkelijk af, maar als leidinggevende worden er andere vaardigheden van haar verwacht en ze krijgt er angstgevoelens door. Ze zegt dat ze bang is om door de mand te vallen en dat men in de gaten krijgt dat ze onvoldoende leiderschapskwaliteiten heeft voor deze functie. Ze denkt ook dat men haar onaardig en arrogant vindt. Het lukt niet om haar medewerkers consequent aan te sturen. Zo is er een oudere arts die slordig werk levert, maar Eline vermijdt een confrontatie. Zij is bang dat hij jaloers op haar is omdat zij hem als jongere collega heeft voorbijgestreefd.

Als psychodynamisch georiënteerde coach ben ik benieuwd naar oude patronen die aan haar gedrag en grondslag liggen, maar inmiddels dysfunctioneel zijn geworden. De ouders van Eline waren erg gericht op intellectueel presteren en hogerop komen op de sociale ladder was uitermate belangrijk. Het gesprek van de dag ging over de notabelen van het dorp en het verlangen om daarbij te horen. Vader voelde zich gefrustreerd. Als arbeiderszoon had hij zich in een groot familiebedrijf opgewerkt tot waarnemend directeur. Doorgroeien tot algemeen directeur zat er niet in vanwege het ontbreken van diploma's, hetgeen pijnlijk duidelijk werd toen hij voorbijgestreefd werd door een jongere collega met een academische opleiding. Moeder kwam uit een welvarender milieu dan vader en was teleurgesteld in de carrière van vader en de sociale situatie van het gezin. Beide ouders stelden hun hoop op de kinderen. Echter, hun dwingende, bestraffende en krampachtige houding had een averechts effect. De ruzies tussen haar ouders en haar broers waren voor Eline als nakomertje beangstigend en onveilig en stonden mijlenver af van haar belevingswereld als kleuter. Ze leerde al snel dat ze niet gewaardeerd werd om wie ze daadwerkelijk was, maar om haar prestaties. Ze leerde al vroeg haar emoties uit te schakelen en ontwikkelde zo een onecht zelf. Toen later op school bleek dat ze makkelijk kon leren, werd ze thuis een 'prinsesje' met veel privileges. Die waardering voelde echter wel voorwaardelijk en onzeker aan. Er ontstond een innerlijk conflict: enerzijds moest ze de beste van de klas zijn, maar anderzijds voelde ze zich schuldig tegenover haar oudere broers en was ze bang voor hun jaloezie. Als gevolg van deze onverwerkte emoties en conflicten was het in haar werk moeilijk om als leidinggevende kordaat en soms onaardig te zijn. Het overlevingssysteem van de goede cijfers bleek nu niet meer te werken en was zelfs contraproductief. Creatief en communicatief zijn was nu belangrijker dan inhoudelijke kennis. Ook de oudere arts komt ter sprake: hij staat voor haar oudere broer met wie ze eigenlijk niet mag rivaliseren.

Eline krijgt inzicht in die dynamiek. Ze krijgt meer plezier in haar werk, mede doordat ze nu het contact zoekt met collega's en medewerkers en hen ook meer ruimte geeft in het ontwikkelen van hun eigen creativiteit. Zij krijgt positieve reacties van haar omgeving, zowel op het werk als thuis, waar haar zoontje opmerkt dat ze de laatste tijd zo lief is en tijd heeft om met hem te spelen na het werk.

Ik denk tevens met haar mee hoe ze privé haar leven wat makkelijker kan inrichten. Als tweeverdieners kunnen ze zich best wat hulp permitteren en zo kan ze 's avonds meer genieten van haar gezin en is er zelfs tijd voor een nieuwe hobby.

Inmiddels hebben we elkaar zoals in coaching gebruikelijk is een tiental keer gesproken; eerst 2 uur en later 1,5 uur per sessie in een tijdsbestek van een jaar. Op onze laatste afspraak komt ze ontspannen binnen. Ze vertelt met een grote glimlach dat ze deze keer genoten heeft van haar treinreis en

dat ze voorafgaand aan ons gesprek lekker gewandeld heeft op het strand. In het begin van ons traject kon ze zich niet voorstellen hoe ze een coachingstraject kon combineren met haar drukke leven.

Het doel van ons coachingstraject is behaald: Eline functioneert goed in haar nieuwe functie en heeft een betere werk-privébalans gevonden. Het gevaar van een burn-out is geweken.

Een bijkomend element van psychodynamische coachen is dat Eline door onze sessies geïnteresseerd is geraakt in haar innerlijke belevingswereld. Ze heeft inzicht gekregen in haar problemen op de werkvloer en ze heeft leren inzien dat deze onbewust beïnvloed werden door haar persoonlijkheid en voorgeschiedenis. Zij is zich er inmiddels ook van bewust dat het verwerken van pijnlijke emoties tijd kost en ik bespreek uitvoerig met haar de mogelijkheden van een langduriger psychotherapeutisch proces.

De verschuiving van het ene model naar het andere moet ondubbelzinnig zijn en expliciet gemaakt worden (Rotenberg 2000). Daarbij heeft het de voorkeur om bij overgang van coaching naar psychotherapie te verwijzen naar een andere collega-psychotherapeut.

¶ *Overeenkomsten en verschillen tussen psychodynamische coaching en psychodynamische psychotherapie*

Aangezien de psychodynamische coaching is afgeleid van het psychoanalytisch gedachtegoed, zijn er overeenkomsten tussen deze vorm van coaching en de psychoanalytische psychotherapie. Beide gaan over gedrag, emotie en cognitie en hebben als doel blinde vlekken en irrationele gedachten en gedrag te verhelderen (Kilburg 2004; Kets de Vries 2010). Ze hebben een gedeelde focus in het onderzoeken van onbewuste en voorbewuste gedachten en gevoelens en het toepassen van concepten, zoals overdracht en tegenoverdracht (Beck 2012).

Psychodynamische coaching is gebaseerd op de zogenaamd kortdurende psychodynamische psychotherapie, zoals ontwikkeld door Malan (1976) en Davanloo (1978). Sifneos (1979) pleitte voor deze kortdurende dynamische psychotherapie bij mildere problematiek, zodat de cliënt minder afhankelijk wordt en zelfredzaamheid aangemoedigd wordt. Dit is het centrale principe van de coachingsfilosofie zoals beschreven door Starr (2016).

De vraag kan gesteld worden of psychodynamische coaching een vorm van steungevende psychotherapie is. Echter, hierbij stuiten we op de traditionele dichotomie tussen inzichtgevende en steungevende psychotherapie die veronderstelt dat het om twee geheel verschillende vormen van behandeling gaat. In werkelijkheid komen ze beide in zuivere vorm niet of nauwelijks voor. Vanuit psychoanalytisch oogpunt zijn er gelijksoortige therapeutische mechanismen en factoren werkzaam (Wallerstein 1986). In de praktijk vindt psychoanalytische therapie plaats op een inzichtgevend-steungevend continuüm (De Jonghe

e.a. 1987; Gabbard 1990). Dit geldt mijns inziens eveneens voor psychodynamische coaching. Daarnaast zijn er zijn echter ook belangrijke verschillen waarvan ik er hieronder twee noem.

► **1 DUUR EN FREQUENTIE** De duur van een psychotherapiesessie is doorgaans 45 of 50 minuten met een frequentie van 1 of 2 keer per week. Een coachingsessie kan variëren van 2 uur in het begin tot 1,5 of 1 uur later in het coachingsproces. De frequentie is echter lager: meestal in het begin om de 2 weken en later met een nog lagere frequentie. Dit heeft als effect dat de cliënt minder afhankelijk wordt en dat deze tussentijds ook daadwerkelijk met de verworven inzichten aan de slag gaat. Zo is het niet ongewoon dat een coachee in de tussenliggende tijd een verslag schrijft over verworven inzichten en acties die hij of zij ondernomen heeft.

► **2 VERTROUWELIJKHEID EN VERANTWOORDING** Wanneer de cliënt zichzelf doorverwijst voor coaching, zijn de vertrouwelijkheidsnormen vergelijkbaar met die van individuele psychotherapie. Wanneer een cliënt echter verwezen wordt door de werkgever die tevens de opdrachtgever is, dan is het omgaan met vertrouwelijkheid veel complexer dan bij psychotherapie.

Bij psychotherapie is het duidelijker en beter omschreven. Als de zorgverzekeraar de therapie vergoedt is een diagnose van een stoornis vereist. Dit betekent bijvoorbeeld dat een dreigende burn-out die voortkomt uit conflictsituaties op het werk niet in aanmerking komt voor vergoeding door de zorgverzekeraar. Dit is mede een reden waarom meerdere bedrijfsartsen in Nederland verwijzen naar een coach in plaats van naar een psychotherapeut.

Vanuit de positie als psychoanalyticus-coach ben ik zelf terughoudend in het contact met de werkomgeving en doe ik bijvoorbeeld geen observaties in een organisatie, in tegenstelling tot sommige andere coaches. Het individuele coachingstraject speelt zich af in mijn eigen praktijkruimte. Incidenteel en op verzoek van de werkgever of de cliënt voer ik wel driegesprekken met de opdrachtgever en de cliënt op kantoor. Zo'n gesprek geeft vaak nuttige bijkomende informatie over de organisatie en tevens over de relatie van de leidinggevende en de cliënt. Het is echter een ingewikkeld speelveld en het vergt extra alertheid van de coach om de privacy van de cliënt goed te bewaken.

¶ *Vignetten*

In het eerste vignet zagen we een duidelijke positieve inbreng van een psychotherapeutische oriëntatie. In de gevallen die hieronder zijn beschreven is dat minder expliciet aan de orde, maar ook in deze bredere benadering kan men nuttig gebruikmaken van psychoanalytische inzichten om te begrijpen hoe de cliënt zich verhoudt tot anderen in een organisatie en hoe men er niet mee volstaat slechts gedragsadviezen te geven.

► RICHARD

Richard is eind veertig en heeft de kwaliteit of potentie om door te groeien tot de top van het bedrijf. Echter, tijdens het jaarlijks functioneringsgesprek met zijn vrouwelijke leidinggevende krijgt hij te horen dat zij niet genegen is om hem te steunen bij zijn volgende carrièrestap. Zij stoort zich met name aan zijn houding zowel tegenover haarzelf als tegenover het managementteam. Zij adviseert hem dringend om in coaching te gaan en wil haar mening over hem bijstellen als ze merkt dat hij kan groeien naar een meer bestuurlijke houding. Hij mag zelf een coach uitkiezen onder voorwaarde dat deze eerst met haar in gesprek gaat.

Ik ga akkoord met deze voorwaarde en zoek de leidinggevende op. Zij vindt Richard bijzonder getalenteerd, maar stoort zich eraan dat hij zich vaak onbehouden gedraagt in vergaderingen. Gaandeweg onze gesprekken wordt mij duidelijk dat zij zich ook gekrenkt voelt door zijn nonchalante en superieure houding naar haar toe.

In ons kennismakingsgesprek zie ik een vriendelijke, wat gezette en nerveuze man. Richard vertelt dat het verhaal van zijn leidinggevende klopt: «Ik heb nog nooit eerder in zo'n hiërarchische setting gewerkt en ik zal me moeten aanpassen», zegt hij. Hij vertrouwt me toe dat hij geen hoge pet op heeft van zijn leidinggevende, maar dat hij doordrongen is van de noodzaak om met haar op een andere wijze om te gaan als hij zijn krediet niet wil verspelen.

Hij vertelt over zijn persoonlijke achtergrond en hij is er trots op dat hij, terwijl hij van eenvoudige afkomst is, het allemaal voor elkaar heeft in zijn leven, met een gezellig gezin in een prachtig huis. Maar al gauw wordt zichtbaar dat hij zich thuis heel anders gedraagt dan op het werk. Hij vertelt dat hij gisteren zoals gewoonlijk had gekookt en dat hij en de kinderen tot vervelens toe moesten wachten tot zijn vrouw eindelijk klaar was met het belen met een vriendin. Toen ze uiteindelijk aan tafel kwam maakte ze een snerende opmerking over de rommel op het aanrecht. Hij laat het allemaal over zich heen gaan en vergoelijkt het gedrag van zijn vrouw. En dit blijkt maar het topje van de ijsberg te zijn, want recentelijk heeft hij ontdekt dat zijn vrouw al jarenlang een stiekeme verhouding heeft. Ze leven nu in een impasse, omdat zij niet met hem wil praten en in het midden laat wat ze zal doen. Richard voelt zich gekrenkt, afgewezen en gefrustreerd. Hij hecht echter zeer aan wat hij opgebouwd heeft en wil dat niet verliezen.

Het wordt helder in onze gesprekken dat zijn eigenlijke probleem in de relatie met zijn vrouw ligt en dat hij zijn machteloze woede afreageert op zijn leidinggevende. Met dat inzicht kan hij met mijn hulp vlot aan de slag om op een diplomatieke manier met zijn baas om te gaan. Hij geeft haar meer ruimte en ook het gevoel dat hij haar waardeert. De directeur is erg tevreden over het resultaat van de korte coaching van acht keer anderhalf uur zonder dat ze uiteraard weet wat we besproken hebben.

..... Het doel van de coaching is behaald: de carrièreperspectieven van Richard zijn veilig gesteld.

► **OVERWEGINGEN BIJ RICHARD** Een coach houdt zich niet alleen bezig met zijn cliënt, maar probeert een indruk te krijgen van de organisatie, wat in het geval van Richard een zeer hiërarchische en vrij kille omgeving was. Voor hem was het een grote overgang na zijn vorige baan bij een warm familiebedrijf, waar de verhoudingen veel losser waren.

Ook de persoonlijkheid van zijn directeur was relevant. Uit de verhalen van Richard bleek dat zij zich gekrenkt voelde door zijn vaak wat onbehouwen gedrag dat neerbuigend leek over te komen. Hiermee zette hij zowel hun relatie als zijn promotiekansen op het spel.

Door alleen naar de situatie binnen het bedrijf te kijken zou een belangrijke dimensie gemist worden. De psychoanalytische invalshoek maakt het mogelijk de persoonlijke relaties in heden en verleden erbij te betrekken en zo licht te werpen op onbegrepen karaktertrekken.

► **JAN**

..... Een bedrijfsarts nam contact met mij op over een hoogleraar die over een paar jaar met emeritaat zou gaan en nu meer dan een jaar ziek thuis was en zich niet meer in staat voelde om terug te keren naar het werk. Hij was namelijk in de problemen geraakt met een nieuwe jonge leidinggevende die van hem werkzaamheden verlangde die ver buiten zijn belangstelling en expertise gingen. Jan voelde zich machteloos, ontwikkelde angstklachten en dacht niet meer in de organisatie te kunnen functioneren.

Inmiddels was het echter noodzakelijk geworden om te re-integreren in zijn werk, omdat hij anders afgekeurd zou worden. Deze re-integratie leverde echter opnieuw strijd op met de jonge leidinggevende die van hem verwachtte dat hij eerst zou socialiseren door dagelijks een kopje koffie te komen drinken op het werk. Echter, juist de sociale omgang gaf zoveel onrust en stress. Het wetenschappelijk werk op zich gaf geen enkel probleem en tijdens zijn ziekteperiode had hij succesvol gepubliceerd in gerenommeerde vakbladen. Ook voordrachten houden op grote internationale symposia ging hem goed af. Maar een gesprekje met een belangstellende collega voeren na een lezing was altijd al een groot probleem.

De communicatieproblemen en de strijd met de leidinggevende die zich aan een strikt managementprotocol hield en niet in staat was rekening te houden met de kwetsbaarheid van Jan dreigden desastreus af te lopen voor hem. Met zijn toestemming nam ik contact op met de verwijzende bedrijfsarts. Deze begreep de situatie volkomen en ging in gesprek met de leidinggevende.

..... Uiteindelijk is het goed gekomen: door onze bemiddeling mocht Jan zich in het laatste jaar dat hij nog werkzaam was bij de universiteit beperken tot

zijn expertise en gelukkig kon deze enigszins wereldvreemde, maar gerenommeerde hoogleraar alsnog op een eervolle wijze afscheid nemen bij zijn emeritaat.

¶ *Wat heeft een psychoanalyticus nodig aan extra expertise in de rol van coach?*

Indien de analytisch opgeleide therapeut zich op het gebied van coaching wil profileren, is het noodzakelijk dat hij of zij zich verdiept in leiderschap en de dynamiek van organisaties, in de <ins en outs> van het management. Elke organisatie heeft zijn eigen doel, structuur, cultuur en geschiedenis, en om de impact van deze factoren op de gedachten, emoties en het gedrag van de cliënt te begrijpen, moeten we zoveel mogelijk informatie over de organisatie verzamelen en ook de taal van deze specifieke organisatie zoveel mogelijk begrijpen en leren spreken (Sandler 2011).

Ik heb vooral kennis vergaard over de wijze waarop een organisatie functioneert op bestuurlijk en managementniveau door er veel over te lezen, symposia bij te wonen, en supervisie en intervisie op dit gebied te volgen. Mijn praktijk- en leerervaring bestond uit samen met een analyticus, tevens bedrijfskundige, te participeren als co-trainer in intensieve psychodynamische groepscoachingstrainingen van meerdere weken intern, volgens het INSEAD-model, zoals ontwikkeld door Kets de Vries.

In dit tijdsgewricht waarin het cognitieve aandeel in zowel psychotherapie als coaching erg groot is, zou het een welkome aanvulling zijn als een opleiding een integratie bewerkstelligt tussen psychodynamische vormen van zowel psychotherapie als coaching.

¶ *Besluit*

Samenvattend kan gesteld worden dat psychodynamische coaching en psychoanalytische psychotherapie zowel overeenkomsten als verschillen vertonen. De psychodynamische coaching is afgeleid van de kortdurende psychoanalytische psychotherapie, maar heeft een eigen vorm en kader gekregen en wordt toegepast om verheldering te krijgen in de dynamische processen zowel van de cliënt als van diens organisatie. De context waarin ze uitgeoefend wordt is echter verschillend. Coaching speelt zich af buiten de structuren van de geestelijke gezondheidszorg en is daarmee bevrijd van diagnoses met DSM-classificaties en verantwoording aan zorgverzekeraars.

Aan de hand van vignetten uit de coachingspraktijk heb ik als tevens praktiserend psychoanalyticus gepoogd aan te tonen dat psychoanalytische inzichten veel te bieden hebben op het gebied van coaching. Voor de analytisch georiënteerde psychotherapeut biedt dit een kans om een rol te spelen in de

veranderende maatschappij, waarbij coaching als een kans gezien wordt voor verdere ontplooiing, terwijl psychotherapie vaak als meer beladen en schaamtevol wordt ervaren en gezien wordt als de behandeling van een stoornis. Indien de psychotherapeuten zich echter op dit domein begeven, is het noodzakelijk dat zij zich vertrouwd maken met de taal, literatuur en psychodynamiek van de werkomgeving en van organisatieculturen.

¶ Nawoord

In verband met de vertrouwelijkheid van de drie gevalsbeschrijvingen heeft de auteur de uiterste discretie betracht en bij het includeren van biografische gegevens is er gebruikgemaakt van composietfiguren om de casussen te construeren.

Literatuur

- BECK, U.C. (2012). *Psychodynamic coaching. Focus and depth*. London: Karnac Books.
- BION, W.R. (1961). *Experiences in groups and other papers*. London: Tavistock Publications.
- DAVANLOO, H. (1978). *Basic principles and techniques in short-term dynamic psychotherapy* (1st ed.). New York: Spectrum Publications.
- DIRKX, J., HEBBRECHT, M., MOOIJ, A., & VERMOTE, R. (2011). (red.). *Handboek psychodynamiek. Een verdiepende kijk op psychiatrie en psychotherapie*. Utrecht: De Tijdstroom.
- GABBARD, G.O. (1990). *Psychodynamic psychiatry in clinical practice*. Washington DC/London: American Psychiatric Press, Inc.
- JACQUES, E., & CLEMENT, E. (1994). *Executive leadership: a practical guide to managing complexity*. Cason Hall: Falls Church, VA.
- JONGE F. DE, RIJNIERSE, P., & JANSSEN, R. (1987). Uitzicht op inzicht: I. Een psychoanalytisch beschreven spectrum van behandelingsmogelijkheden. *Tijdschrift voor Psychotherapie*, 13, 180-190.
- KETS DE VRIES, M. (red.). (2010). *The coaching kaleidoscope. Insights from the inside*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- KETS DE VRIES, M.F.R., KOROTOV, K., FLORENT-TREACY, E., & ROOK, C. (2016). *Coach and couch*. London: Palgrave Macmillan.
- KETS DE VRIES, M., & MILLER, D. (1984). *The neurotic organization: diagnosing and changing counterproductive styles of management*. Wiley Jossey Bass. Vertaald als: *Organisaties op de divan* (1991). Schiedam: Scriptum.
- KILBURG, R. (2004). When shadows fall: Using psychodynamic approaches in executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(4), 246-268.
- LEVINSON, H. (1968). *Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- LOO, E.L.H.M. VAN DE (2006). Psychoanalyse en organisatie. In J.E. Verheugt-Pleiter (red.), *Psychoanalyse anno nu. Lezingencarrousel Freud-festival 2006* (pp. 377-394). Assen: Van Gorcum.
- MACK, J.A. (1956). The glacier metal experiments. *The Political Quarterly*, 27(3), 311-323.
- MALAN, D.H. (1976). *The frontier of brief psychotherapy: an example of the convergence of research and clinical practice*. New York: Springer.
- NAGEL, C. (2020). *Psychodynamic coaching*. London: Routledge.
- PELTIER, B. (2001). *The psychology of executive coaching. Theory and application*. New York: Brunner-Routledge.
- ROTENBERG, C.T. (2000). Psychodynamic psychotherapy and executive coaching — overlapping paradigms. *Journal of American Academic Psychoanalysis*, 28(4), 653-663.
- SANDLER, C. (2011). *Executive coaching. A*

- psychodynamic approach*. London: Open University Press.
- SIFNEOS, P.E. (1979). *Short-term dynamic psychotherapy: evaluation and technique*. New York: Plenum Medical Book Co.
- STARR, J. (2016). *The coaching manual*. Harlow, UK: Pearson Education Limited.
- VERMOTE, R. (2011) Leidinggeven en het onbewuste. In J. Dirkx & W. Heuves (red.), *Leiderschap en psychoanalyse* (pp. xx-xx). Amsterdam: Boom.
- WALLERSTEIN, R.S. (1986). *Forty-two lives in treatment. A study of psychoanalysis and psychotherapy*. New York: The Guilford Press.

SUMMARY

A psychoanalytical approach to coaching

In summary, it can be stated that psychodynamic coaching and psychoanalytic psychotherapy have both similarities and differences. Psychodynamic coaching is derived from short-term psychodynamic psychotherapy but has been given its own form and framework and is used to clarify the dynamic processes of both the client and his or her organization. However, the context in which it is exercised differs. Coaching takes place outside mental health structures, freed from the compelling DSM-classifications and funding constraints. As a practising psychoanalyst, the author has tried to show that psychoanalytic insights have a lot to offer in the field of coaching, using vignettes from coaching practice. For the psychoanalytically oriented psychotherapist this offers an opportunity to play a role in a changing society in which coaching is seen as an opportunity for further development, while psychotherapy is often experienced as more charged and shameful and seen as the treatment of a disorder.

However, if psychotherapists enter this domain, they will need to familiarize themselves with the language, literature and psychodynamics of the work environment and of organizational cultures.

Key words: executive coaching, Kets de Vries, psychodynamic coaching, psychodynamic psychotherapy, Sandler

Manuscript ontvangen 1 augustus 2020

Definitieve versie 20 juni 2021