

JITSKE VELDMAN

Coachen met Biografisch Management

De dynamiek van het
familie-DNA als fundament
voor zelfsturing

uitgeverij boom/nelissen

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

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 reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). 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 Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

Copyright: © Uitgeverij Boom Nelissen, Amsterdam
& Jitske Veldman, 2014

Omslag: Garage, Kampen

Binnenwerk: Bas Smidt, Den Haag

Redactie: Jan Tils, St.-Oedenrode

ISBN: 9789024402601

NUR: 808

1e druk: 2014

www.boomnelissen.nl



Inleiding	7
Biografisch Management in het kort	8
1 De uitgangspunten van Biografisch Management	11
1.1 Wat is Biografisch Management?	11
1.2 Uitgangspunten	12
1.3 Werkprincipes	16
1.4 Voorwaarden voor coachen met Biografisch Management	22
1.5 Voorwaarden aan de coach	24
2 Biografisch Management in de praktijk	26
2.1 De opzet van een traject Biografisch Management	26
2.2 De onderdelen van Biografisch Management	28
2.3 De kunst van het voeren van biografische gesprekken	40
2.4 Casus Arjan Goedeman	44
2.5 Je eigen coachreflecties	47
3 De familiestamboom uitwerken	49
3.1 De feiten zijn het begin: eerst gegevens noteren	50
3.2 Je naam is je identiteit: namen en vernoemingen	54
3.3 De impact van data	58
3.4 Gezinssamenstelling	65
3.5 Familiethema's	77
3.6 Sociaaleconomisch milieu	93
3.7 Sociaal-culturele achtergrond	102

3.8	Speciale situaties	107
3.9	Afronding van de familiestamboom	107
4	De levenslijn uitzetten	110
4.1	Levenslijn: periode voor de geboorte	112
4.2	Levenslijnperiode 1: 0 – 4 jaar	113
4.3	Levenslijnperiode 2: 4 – 6/7 jaar	116
4.4	Levenslijnperiode 3: 6 – 12/13 jaar	119
4.5	Levenslijnperiode 4: 12 – 16/18 jaar	124
4.6	Levenslijnperiode 5: 18 – 25 jaar	127
4.7	Levenslijnperiode 6: 25 – 40 jaar	129
4.8	Levenslijnperiode 7: 40 – 65 jaar	133
5	Het biografisch profiel doorgronden	137
5.1	Opstellen van het biografisch profiel	138
5.2	Bespreking van het biografisch profiel	153
5.3	Overstap naar de coachgesprekken	158
6	Coachgesprekken vormgeven	159
6.1	Doelstelling	160
6.2	Wat maakt coaching na biografie specifiek?	161
6.3	Invalshoeken van de coachgesprekken	165
6.4	Je rol als coach	171
6.5	Bijeffecten	176
6.6	Afsluiting coachtraject Arjan Goedeman	178
6.7	De toekomst	179
	Over de auteur	180
	Literatuur	181
	Bijlage: Familiestamboom Arjan Goedeman	186



Het alarm ging af toen ik door de detectiepoortjes van de jeugdgevangenis ging. De controle zorgde ervoor dat ik te laat bij mijn afspraak was met de vijftienjarige Danny, die vanwege de aanranding van een negenjarig meisje in voorlopige hechtenis zat. Het psychologisch-forensisch onderzoek verliep moeizaam. Hij had als verdachte van delicten al vaker met psychologen te maken gehad. Hij vertrouwde ze niet, met hun standaardvragen over het 'waarom' en 'jouw schuld'.

Toen ik op een vel papier zijn familiestamboom tekende, keek hij verbaasd vanuit een ooghoek mee. Na een tijdje kon hij het toch niet laten mij te corrigeren: 'Het klopt niet, want mijn vader woont in Engeland en ik heb nog een broer, die ook vastzit.' Dit was het begin van een levendig gesprek over Danny's biografie, zijn familie- en le-

vensgeschiedenis, die bepalend waren geweest voor het feit dat hij nu op het verkeerde pad terecht was gekomen. Daar waar hij zich had voorgenomen de onderzoekster om de tuin te leiden, ontstond er een levendig gesprek over zijn achtergrond en familiecultuur, waarin seksueel misbruik een groot geheim was.

Na afloop was Danny opgelucht en vond hij dat er eindelijk eens iemand naar hem geluisterd had. En ik had de indruk werkelijk contact met hem te hebben gehad. Bovendien had ik meer informatie voor mijn rapportage dan ik ooit eerder had gekregen in een interview met een verdachte. De later opgelegde maatregel bestond op grond van mijn rapportage gedeeltelijk uit een specifieke behandeling van zijn traumatische verleden.

Dit gesprek werd het begin van mijn overtuiging dat de biografie van mensen bepalend is voor het handelen in hun latere leven. Bovendien legde het de basis voor het gevoel dat je mensen werkelijk verder helpt door hun levensgeschiedenis in kaart te brengen en hun huidige vraagstukken in dit perspectief te plaatsen.

Biografisch Management in het kort

In mijn werk als coach, GZ-psycholoog, docent, decaan, begeleider en trainer heb ik in de afgelopen jaren met veel mensen hun levensgeschiedenis besproken. Biografisch Management is ‘als vanzelf’ hieruit gekristalliseerd als een gespecialiseerd coachtraject. In een coachtraject Biografisch Management legt iemand de verbinding tussen zijn persoonlijke levensgeschiedenis en zijn huidige functioneren. Samen met de coachee breng je in beeld hoe het familie-DNA en de eigen levenservaringen van invloed zijn op het functioneren in het dagelijks leven en werk. Het familie-DNA, als bepalende factor en als context voor de persoonlijke ontwikkeling, blijkt meer invloed te hebben dan van tevoren gedacht. Biografisch Management verdiept die persoonlijke levensgeschiedenis. De familiestamboom, de levenslijn en het biografisch profiel zijn de drie pijlers waarmee de impliciete waarden, normen en het eigen referentiemateriaal expliciet bespreekbaar worden. Dit ontdoet mensen van onbewuste belemmeringen en leidt tot meer vrijheid om andere, meer eigen keuzes te maken. Het maakt de weg vrij om anders naar dingen te kijken, patronen te doorbreken en veranderingen te realiseren. Het is het fundament waarop inzicht, groei en verandering kunnen ontstaan.

De kunst van het coachen met Biografisch Management is om – in samenspraak met de coachee – de verbinding te leggen met de persoonlijke *roots* en de vertaalslag te maken naar de toekomst. Op zodanige wijze dat je buiten het denkkader van de coachee treedt om hem aan het denken te zetten, en net ver genoeg om stappen te kunnen nemen.

In dit boek laat ik je zien hoe je op een diepgaande, serieuze en toch leuke manier kunt werken met Biografisch Management. Je leert omgaan met de levensgeschiedenis van mensen in het kader van een werkgericht coachtraject. De beschrijvingen en voorbeelden zijn daarom gericht op coachtrajecten met zakelijke opdrachtgevers. Het gaat om coachees die iets in hun werkgerichte

gedrag willen of moeten veranderen. Dat neemt niet weg dat het traject ook goed is in te zetten in persoonlijke coaching.

Het boek bevat veel voorbeelden. Je krijgt een indruk hoe het familie-DNA en de persoonlijke levenservaringen effect hebben op ieders functioneren. Die voorbeelden komen voort uit de gesprekken die ik in de loop van de tijd met coachees heb gevoerd. Om herkenbaarheid te voorkomen, noem ik geen namen en heb ik details veranderd. De strekking van de verhalen in de voorbeelden is op waarheid gebaseerd. Een uitzondering daarop is de fictieve casus van Arjan Goedeman. Deze functioneert als illustratie bij de stappen van Biografisch Management.

Coachen met Biografisch Management heeft drie invalshoeken: 1) de uitwerking van Biografisch Management, waarin de theorie en aanpak zijn beschreven; 2) de casus van Arjan Goedeman, die zich gaandeweg het boek opbouwt. Je krijgt daarmee een totaalbeeld van de werkwijze van Biografisch Management in de praktijk; 3) de coachreflecties, die bestaan uit inhoudelijke reflecties op de casus van Arjan *en* verdiepende coachreflecties voor jou als coach.

Het boek is als volgt ingedeeld:

Hoofdstuk 1 bespreekt de uitgangspunten en de werkprincipes, als de basis van Biografisch Management. Hoofdstuk 2 beschrijft hoe een traject Biografisch Management in de praktijk in zijn werk gaat. Hierin staat ook de inleiding van de (fictieve) casus van coachee Arjan Goedeman. Deze casus loopt als een rode draad door het gehele boek en is een voorbeelduitwerking van de praktische toepassing van Biografisch Management in de coaching. Hoofdstuk 3 neemt je mee in het tekenen en uitwerken van de familiestamboom. Alle onderwerpen die belangwekkend zijn met betrekking tot de familiestamboom en de effecten daarvan voor de coachee komen aan bod. Het geeft je ideeën hoe te werken met de coachee en het belang van het familie-DNA. Hoofdstuk 4 heeft de levenslijn als hoofdader, die gebeurtenissen en belevingen in het leven van de coachee chronologisch weergeeft. De uitwerking van de levenslijn is de basis voor een verdiepend biografisch gesprek over de ontwikkelingen in verschillende periodes van het leven van de coachee. Hoofdstuk 5 geeft handvatten en voorbeelden rond het samenstellen en doorgronden van het biografisch profiel. Dit is de afronding van de biografische gesprekken en de opmaat voor de coachgesprekken. Hoofdstuk 6 beschrijft de coachgesprekken in het licht van de biografische gesprekken die eraan voorafgaan. Het gaat ervan uit dat iedere coach in het bezit is van voldoende basiscoachvaardigheden; deze

komen verder niet aan de orde. Ik ga ervan uit dat je steeds schakelt vanuit de coachvraag, naar het verleden, naar de verdieping in de coaching en het faciliteren van veranderingen vanuit een diepere laag. Hoewel dit hoofdstuk kort is, vergen de coachgesprekken in een traject Biografisch Management de meeste doorlooptijd. Waar het fundament is gelegd in de biografische fase, vraagt het afleren van bekende patronen en gedrag, alsmede het aanleren van nieuw gedrag, de nodige oefen-, experimenteer- en gewenningstijd.

Het boek is geschreven voor de uitvoerende coach. Het is direct bruikbaar in de eigen coachpraktijk. Het is een basis om je werkwijze te versterken, verdieping aan te brengen in de coaching en bijzondere resultaten te bereiken. Het is een toevoeging aan de coachvaardigheden die je al bezit. Het is een praktisch, gebruiksklaar boek, dat naast je ligt op tafel, om op te pakken als naslagwerk en voor het opzoeken van thema's en van bepaalde biografieonderwerpen. Daarnaast kun je als coach het boek gebruiken voor de verdieping van en reflectie op vragen die in de biografische gesprekken naar voren komen.

Door de praktische uitwerking is het boek ook toegankelijk voor een breder publiek. Ieder die een beeld wil krijgen van de impact van het familie-DNA en de persoonlijke levenservaringen op het functioneren van zichzelf of anderen, heeft aan dit boek een bruikbaar en inspirerend document, met veel interessante invalshoeken. Inzicht in en kennis over je familie-DNA, je eigen referentiekader en persoonlijke levenservaringen helpt om jezelf beter te begrijpen en je handelen evenwichtiger in te zetten. Ook therapeuten, HR-adviseurs, trainers en consultants kunnen met dit boek hun ideeën en zienswijzen verbreden.

Voor de overzichtelijkheid heb ik de coachee steeds in de mannelijke vorm genoemd. Hierbij excuus aan alle vrouwelijke coachees die de familiegeschiedenis bij uitstek met hart en ziel tot zich nemen.

Tot slot wil ik graag de volgende mensen bedanken voor hun inzet bij het meedenken en meelesen: Sjors Gerritsen, Anouk Binkhuysen, Carla van der Poel, Sasja Nicolaï, Chris Laarman en Hans de Vries.

Jitske Veldman

De uitgangspunten van Biografisch Management

Iedereen komt voort uit een familie, familie van twee kanten zelfs. Je kunt er niet omheen. Ook als je zelfstandig en volwassen bent of als je afstand genomen hebt, word je met regelmaat herinnerd aan of geconfronteerd met je familie(leden). Ze bellen je, er is een verjaardag, er is een probleem of je hebt een associatie met een gebeurtenis in de familie. Voor iedereen zijn de familiebanden van belang. Zonder erbij stil te staan zit je familie in je systeem, in je denken en handelen. Er is een onzichtbaar en vaak ook onbewust lijntje met de familie en met de (ongeschreven) regels en gewoonten die je hebt meegekregen.

Vanuit dat oogpunt is het nuttig om bewust stil te staan bij de gebeurtenissen, waarden en normen en gedragseffecten vanuit je familie- en levensgeschiedenis. Het zet ertoe aan om zelf aan de slag te gaan met de ontwikkelingspunten die daaruit voortkomen. Biografisch Management is een krachtige en leuke manier om de belangrijkste inzichten in beeld te krijgen.

1.1 Wat is Biografisch Management?

Biografisch Management is een werkgerichte coachmethodiek waarmee veranderingen vanuit een diepere laag tot stand komen. Je maakt als coach in samenspraak met de coachee de verbinding tussen de persoonlijke levensgeschiedenis en het dagelijks functioneren in het werk. Het doel is om inzichten goed te verankeren en vanuit een stevige basis te komen tot wezenlijke keuzes en zichtbare veranderingen in het werkgericht functioneren.

Een traject Biografisch Management bestaat uit drie biografische gesprekken (waarin de familiestamboom, de levenslijn en het biografisch profiel aan de orde komen) en zes coachgesprekken (zie figuur 2.1). In hoofdstuk 2 leg ik uit hoe dat in de praktijk werkt. Naast de toepassing in werkgerichte coachtrajecten is Biografisch Management uitstekend bruikbaar voor persoonlijke doeleinden.

In een traject Biografisch Management help je als coach de coachee een duidelijke relatie te leggen tussen inzicht in zijn eigen levensgeschiedenis en het zelfstandig doorvoeren van veranderingen. Via Biografisch Management verkrijgt de coachee in korte tijd nieuwe inzichten in zijn eigen biografie. Omdat alleen inzicht niet genoeg is, biedt Biografisch Management de basis om vanuit concrete handvatten veranderingen te realiseren. De coachee gaat vanzelfsprekendheden en patronen zien die uit voorgaande generaties en levenservaringen voortkomen. Met deze wetenschap is hij in staat vanuit een dieperliggende laag gericht tot veranderingen te komen. Nieuwe inzichten raken beter verankerd waardoor hij gedrag meer vanuit de kern kan veranderen.

De aanpak van Biografisch Management is met name geschikt voor de coachpraktijk waarin de persoonlijke ontwikkeling in de werksituatie centraal staat. In relatief korte tijd maak je als coach samen met de coachee een overzicht van juist die biografieonderdelen die zich manifesteren in zijn huidig functioneren. Het geeft de coachee inzicht in zijn persoonlijke levensgeschiedenis zonder al te diepgravend en analyserend te zijn. Het legt de verbinding met het dagelijks functioneren (in het werk) en biedt handvatten om nieuwe keuzes te maken en zelfstandig verder te gaan.

Werkgerichte thema's – zoals *macht en invloed*, *leren en presteren*, *loyaliteit* en *conflicthantering* – vinden hun oorsprong in de overtuigingen die vanuit de eigen levensgeschiedenis zijn opgedaan. Met de nieuwe inzichten is de coachee goed in staat stappen te zetten om tot veranderingen te komen ten aanzien van de onderwerpen die van belang zijn. Die veranderingen komen van binnenuit omdat de aansluiting met zijn eigen biografie is gemaakt.

1.2 Uitgangspunten

Een coachtraject met Biografisch Management heeft vier uitgangspunten als fundamenteel; zonder deze aspecten kan het coachtraject niet uit de voeten. Alle

gesprekken met de coachee worden gezien in het licht van de ontwikkelingen vanuit het verleden en het vormgeven van de eigen toekomst in het heden. In het vervolg van dit boek neem ik onderstaande uitgangspunten impliciet aan.

1.2.1 De dynamiek van het familie-DNA bepaalt je functioneren

De eigen levensgeschiedenis bepaalt hoe mensen functioneren. De familiegeschiedenis – inclusief die van voorgaande generaties – neemt daarin een prominente plaats in. De verschillende generaties geven kennis en informatie door over de zichtbare en onzichtbare gebruiken in de familie, op bewust en onbewust niveau. Erfstukken zoals een schilderij, klok, antieke schaal of oude foto's zijn de tastbare voorwerpen die iets zeggen over de sfeer in de familie, de gebruiken eromheen en het belang van het doorgeven van de spullen. Aan al deze spullen zit wel een verhaal vast, de verbinding met eigen roots en eigen afkomst. Het is de legitimatie van ieders zijn. En dat is dan alleen nog de materiële kant van een erfenis.

De immateriële zaken gaan meer via de onderstroom in de familie in de vorm van gebruiken en gewoonten of via uitspraken als:

- ‘Het is gebruik dat ...’
- ‘Bij ons in de familie doen we altijd ...’
- ‘Wat raar dat anderen ...’
- ‘Je hoort elke week bij opa op bezoek te gaan.’

De (on)uitgesproken waarderingen en slogans vormen de immateriële erfenis die je meekrijgt. De levenservaringen en familiegebruiken worden via ouders en grootouders (en zelfs generaties daarvoor) doorgegeven aan de kinderen. Het is niet altijd nodig dat mensen ervaringen zelf hebben meegemaakt om iets te kunnen weten of te voelen. Ze krijgen het in hun ‘ervaringsgenen’ mee door de overdracht van generatie op generatie. Het vormt het familie-DNA waarin de unieke code is beschreven van de gebruiken en de logica in de familie. Dit familie-DNA is hiermee in je *weten*, in je *denken* en in je *fysieke systeem* meegegeven. Je draagt het bij je, zonder het altijd even sterk te beseffen. Kinderen erven hiermee de levenservaringen van hun ouders en grootouders en worden via het waarden- en normenstelsel in de familie geacht deze patronen op hun beurt verder door te geven.

1.2.2 Referentiemateriaal is het fundament voor je keuzes

Iedereen zoekt in zijn ontwikkeling wegen om tot een eigen identiteit te komen en een eigen kleur te geven aan het bestaan. Het DNA van de familie is

het kader waarbinnen dit proces zich afspeelt. Mensen doen ervaringen op die zij interpreteren tegen de achtergrond van het familie-DNA en de familiegeschiedenis. Bepaalde gedragingen leer je in je opvoeding en voelen natuurlijk aan. Daardoor ontstaan automatismen in je gedrag en een vanzelfsprekende manier om tegen de wereld aan te kijken.

Je herkent situaties en gevoelens door ze te vergelijken met ervaringen uit het verleden. Dat gebeurt op zowel bewust als onbewust niveau. Het is daarom dat we soms ineens associaties maken die niet direct te maken hebben met een gebeurtenis in het heden. Een detail in een bepaald voorval kan refereren aan een herinnering. Dat brengt een gevoel met zich mee dat bij die eerdere herinnering hoort, maar gekoppeld is aan het huidige voorval. De relatie kan liggen in een onderdeel van het voorval, bijvoorbeeld een locatie die erop lijkt of een bekende handeling. Ze kan liggen in overeenkomsten in wat er gebeurt of waar het over gaat of in wat mensen zeggen. Er kunnen gelijke geluiden zijn, vergelijkbare geuren of kleuren, het tijdstip in het jaar of andere details die de aandacht trekken. Al deze associaties zijn verbonden met belevingen, gevoelens en emoties die tijdens eerdere momenten aanwezig waren. Ze komen terug op het moment dat die associaties zich voordoen. Dit alles is het referentiemateriaal dat eenieder met zich meedraagt. Met al onze bagage uit het verleden interpreteren en waarderen we nieuwe ervaringen. Het referentiemateriaal is daarmee het fundament voor toekomstige keuzes.

1.2.3 Afstand nemen geeft ruimte

De meeste coachees hebben al vaker nagedacht over hun eigen gedrag en getracht wegen te vinden om de problemen en gevoelens die zich voordeden op te lossen. Ze hebben soms ook al een training gevolgd en geleerd hoe dingen aangepakt moeten worden. Maar na enige tijd blijken dezelfde ineffektieve patronen van handelen en problemen aanpakken terug te keren en zich te herhalen. De coachee zegt te *weten* dat zijn gedrag anders zou moeten zijn. Toch vergeet hij dat te doen en hij pakt automatisch de dingen op dezelfde (oude) manier aan. Dat gedrag is versterkt aanwezig wanneer de coachee onder grote druk staat of als er sprake is van stress. De oude bekende patronen zijn dan het eerst voorhanden en worden vanzelfsprekend/zonder nadenken ingezet. Dit patroon van ‘weten hoe het anders moet, maar toch met grote voeten in dezelfde valkuil stappen’ is voor veel mensen herkenbaar.

Het referentiemateriaal zorgt er namelijk ook voor dat veranderingen in gedrag langzaam gaan en soms moeite kosten. Allereerst is voor veranderingen inzicht nodig in de verbindingen van gebeurtenissen en herinneringen.

Daarna moet het bestaande gedrag en denken een andere wending krijgen en kan het brein nieuwe paden en verbindingen aanmaken. Nieuw gedrag vraagt een plaats, gekoppeld aan nieuwe ervaringen, gedachten en belevenissen. Dat kost tijd en inzet van de coachee.

Door als coach samen met de coachee nieuwsgierig te zijn naar gegroeide vanzelfsprekendheden, als ‘normaal’ aangenomen overtuigingen opnieuw te overwegen of op het oog gedeelde waarden en normen nog eens te beoordelen, ontstaat ruimte. De coachee gaat dingen vanuit een ander perspectief bekijken en ontwikkelt nieuwe inzichten en meningen. Door hem te ondersteunen bij de analyse en het leggen van verbanden zal hij meer afstand kunnen nemen van zijn eigen levensgeschiedenis. Met nieuw gedrag op de voorgrond creëert het neurale netwerk in het brein – met de nodige oefening en volharding – nieuwe paden en worden gebeurtenissen op andere wijzen bekeken en krijgen ze een andere plaats. Daardoor is er ruimte voor een vernieuwde blik en voor verandering in gedrag.

1.2.4 Biografisch inzicht leidt tot zelfsturing

Ondanks de invloed van de familiegeschiedenis op het leven van de coachee kan hij wel degelijk eigen keuzes maken. De afstand van zijn eigen levensgeschiedenis biedt de coachee de vrijheid om meer bewuste keuzes te maken als het gaat om zijn persoonlijk functioneren. Die keuzes hebben nog steeds een relatie met het familie-DNA, maar het is dan een meer overwogen en zelfbepaalde relatie. De plasticiteit van de hersenen laat wel degelijk ruimte voor veranderingen, nieuwe verbanden en aanpassingen.

Een traject Biografisch Management zorgt ervoor dat deze vernieuwingen mogelijk zijn en maakt het bestaande fundament ontvankelijk voor zelfsturing door de coachee. De coachee leert op een biografische manier naar zijn eigen gedrag te kijken. Hij leert dat gedrag interpreteren in het kader van zijn eigen levensgeschiedenis en hij weet waar zijn gedragspatronen vandaan komen. Daardoor kan hij makkelijker eigen keuzes maken en leert hij zijn gedrag beter te sturen. Dat geldt niet alleen gedurende het coachtraject, maar ook daarna. Hij weet wat hij moet doen als zich nieuwe knelpunten aandienen. Biografisch Management is daarmee een methode die de feitelijk gevoerde gesprekken overstijgt. Bovendien leert de coachee een manier van kijken aan die ook voor andere vragen mogelijkheden biedt.

1.3 Werkprincipes

Biografisch Management is een concrete methode met een verdiepende aanpak die verder gaat dan coachmethoden die enkel uitgaan van een (werk)inbreng waarvoor een oplossing wordt gezocht. Het specifieke van Biografisch Management is dat de oplossingen die de coachee ontwikkelt, aansluiten bij zijn eigen ervaringen, in lijn zijn met persoonlijke overtuigingen en passen bij de persoon van de coachee en zijn geschiedenis. Biografisch Management maakt gebruik van de volgende werkprincipes.

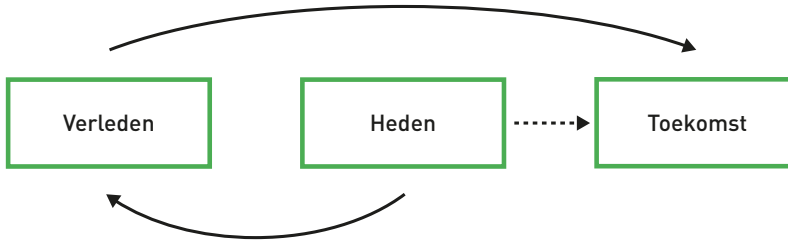
1.3.1 Terugkijken om vooruit te komen

Wanneer iemand effectiever veranderingen en oplossingen wil bedenken voor de vraagstukken die er liggen, is het nodig om terug te kijken naar de eigen levensgeschiedenis. De eigen automatisen en de persoonsgebonden unieke waarden en normen moeten worden herkend. Het is daarbij noodzakelijk om te achterhalen waarmee deze zijn verbonden of waar ze uit voortkomen. Zeker waar de waarden en normen persoonlijke veranderingen tegenhouden.

Op basis van zijn biografie leert de coachee dus vanuit een breed fundament naar zijn eigen gedrag kijken. Dat maakt analyse van bepaalde patronen mogelijk *en* geeft de tools om er een andere wending aan te geven. De inzichten die de coachee opdoet in een traject Biografisch Management komen voort uit een vraag die in het heden leeft, en uiteindelijk maken die inzichten een toekomstige verandering waar (zie figuur 1.1).

Door bij aanvang van een coachtraject de tijd te nemen om stil te staan bij de biografie, komen in de coachgesprekken daarna veranderingen en oplossingen gemakkelijker en meer als vanzelf naar voren. Dit komt doordat de coachee een hechte verbondenheid met zichzelf en zijn eigen ontwikkelingsproces ervaart. Veranderingen komen meer van binnenuit. Ze hebben een langduriger en verstrekkender effect doordat ze passen in het eigen, weliswaar aangepaste, referentiekader. Voor veranderingen in gedrag zijn de inzichten vanuit de biografie onontbeerlijk.

► Fig. 1.1 Terugkijken om vooruit te komen



1.3.2 Een zakelijke benadering vanuit persoonlijk perspectief

Biografisch Management is een coachmethode die een zakelijke benadering verbindt met een persoonlijk perspectief: veranderingen in het werkgericht handelen werken optimaal als ze congruent zijn met de persoon.

Bij werkgerichte coachvraagstukken is vanzelfsprekend de werkcontext leidend en zijn oplossingen nodig die in de praktijk werken. Het is echter noodzakelijk om ook te kijken naar de achtergrond van het vraagstuk en de persoonlijke manier van omgaan met de werksituatie door de coachee. Niet zelden immers ligt de oorsprong van de omgang met een werksituatie in de persoonlijke levensgeschiedenis of in de familieachtergrond.

Wanneer de coach en de coachee samen eerst de biografie en de patronen in kaart brengen, kunnen daarna de coachvraagstukken aan de orde komen. Werkelijke oplossingen zijn alleen mogelijk als de coachee in staat is te reflecteren op zijn eigen gedrag. Bovendien moet hij zijn eigen aandeel kunnen zien in het in stand houden van de gedragspatronen. Met het biografisch perspectief als basis hebben werkgerichte keuzes en oplossingen een meer diepgaande kracht en een verstrekkend effect.

1.3.3 In vogelvlucht de essentie vinden

De kracht van Biografisch Management is dat je samen met de coachee in relatief korte tijd een overzicht maakt van zijn biografie. Je behandelt de biografieonderdelen in vogelvlucht. Je raakt ze aan, kijkt of er wat aan vastzit en gaat dan weer verder. Het is een serieuze en tegelijkertijd leuke manier om alle onderwerpen van belang in kaart te brengen.

De vogelvluchtmethode wil niet zeggen dat de diepgang verdwijnt. Biografisch Management vraagt van de coach juist snel verbanden te leggen en con-

necties te zien. De coachee leert om zijn eigen functioneren te verbinden met patronen uit het verleden.

Door deze inzichten wordt het voor de coachee mogelijk zijn eigen functioneren in te bedden in een groter geheel en ontstaat ruimte voor duurzame veranderingen. Bovendien legt de coachee door deze manier van kijken verbanden tussen zijn huidig gedrag en eerdere ervaringen. Dat kan hij dan bij latere vraagstukken ook zelfstandig toepassen.

In Biografisch Management worden natuurlijk niet alle gebeurtenissen en gevoelens behandeld die de coachee heeft meegemaakt. Dat zou te veel en te diepgravend zijn. In het biografisch gesprek blijkt vanzelf welke onderwerpen en emoties van belang zijn. Sommige zijn direct in verband te brengen met de doelstellingen die bij aanvang van het traject zijn afgesproken. Andere komen spontaan aan de orde, waarbij de coach en de coachee samen beslissen over de relevantie. Niet zelden blijken onverwachte onderwerpen uit de biografie een sterke relatie te hebben met bepaalde gedragingen in de werksituatie.

1.3.4 Een subjectieve blik is voldoende

De levensgeschiedenis is een persoonlijk verhaal. Het is een subjectief verhaal vanuit het perspectief van de coachee. Soms is het niet compleet of weet de coachee gewoonweg niet hoe het in elkaar zat. Alle feiten heel precies kunnen reproduceren is ook niet nodig. Het gaat er meer om de sfeer en cultuur te achterhalen die er in een familie heerst(e) en welke effecten dat heeft op het welbevinden en het gedrag van de coachee. Ook hiaten in het verhaal zijn belangrijk, ze zeggen bijvoorbeeld iets over (het gebrek aan) nabijheid, betrokkenheid of openheid in een familie.

De beleving van de coachee staat centraal, want die geeft aan hoe hij in het leven staat. Elk mens heeft een eigen beleving en interpretatie van een situatie. En tevens een eigen achtergrond en eigen referentiemateriaal van waaruit een reactie gestalte krijgt. (Dat is overigens wat goed communiceren en samenwerken vaak zo lastig maakt: het is direct verbonden met het eigen referentiekader, met een eigen betekenis en waardering. De ontvanger van communicatie weet daar niets van en heeft op zijn beurt weer een eigen referentiekader. Dat mensen elkaar kunnen begrijpen is al heel wat ...) Wanneer de persoonlijke geschiedenis duidelijker is, is het referentiemateriaal meer in het bewuste niveau aanwezig. Het is dan eenvoudiger om de feitelijke situatie en de eigen emotionele reactie uit elkaar te houden. Het maakt een zuiverdere reactie mo-

gelijk. Feiten en emotie lopen minder door elkaar. Het onderscheid tussen wat van jezelf is en wat bij de ander hoort, is dan gemakkelijker te maken.

1.3.5 Inzicht geeft overzicht

Met Biografisch Management leert de coachee om de dynamiek van de familie en de levenservaringen met overzicht te bekijken. Door de familiestamboom en de levenslijn op een vel papier te tekenen, wordt er letterlijk van een afstand naar het eigen 'plaatje', de eigen geschiedenis, gekeken. Het effect van deze werkwijze is dat men ook figuurlijk meer afstand neemt en met een neutralere blik de eigen vraagstukken beschouwt. Door alle gegevens op papier te zetten en in te tekenen in de familiestamboom en levenslijn ontstaat bovendien een totaaloverzicht. Coachees gaan soms op eigen initiatief thuis verder met het maken van aanvullingen om die toe te voegen in het volgende biografisch gesprek.

Het creëren van meer inzicht door overzicht is een belangrijke vaardigheid. De coachee leert dat als het ware impliciet door 'spelenderwijs' door de familiestamboom te gaan en het eigen perspectief daarop te bespreken. Dit helpt om het familie-DNA gemakkelijker te ontrafelen en afstand te nemen van eigen overtuigingen en patronen.

Een belangrijk bijeffect is dat de coachee daardoor ook beter leert *reflecteren* op zijn gedrag en zijn werksituatie. Deze vaardigheid is op een later moment in de coachgesprekken erg nuttig.

1.3.6 Verbanden zien en overstijgen

De gebeurtenissen in het leven van mensen volgen elkaar op en worden vaak individueel en incidenteel opgepakt. De meeste problemen komen niet uit de lucht vallen. Ze zijn een gevolg van een groter patroon dat eraan voorafgaat, maar dat niet gezien is.

Door het in kaart brengen van zijn levensgeschiedenis en stil te staan bij zijn eigen biografie leert de coachee verbanden zien tussen gebeurtenissen en patronen. De herhalingen van gedrag en gebeurtenissen is in de biografie van mensen soms opvallend, maar zonder dat zij zich daarvan bewust zijn. De manier van doen van de ouders observeren jonge kinderen al nauwgezet en ze verankeren dat in hun systeem. Zijn ze eenmaal ouder, dan voelt dat aan als helemaal van henzelf en beleven ze hun gedrag als 'eigen'. Het meeste gedrag is (onbewust) aangeleerd. Door te laten zien dat op grond van gebeurtenissen of persoonlijkheden in de familie dit soort leerprocessen verklaarbaar zijn,

leert de coachee zien dat hij onderdeel is van een groter systeem, met alle verbanden die daarin zichtbaar zijn.

Vragen die de coachee zich leert stellen in een traject Biografisch Management zijn:

- Hoe zijn patronen in mijn gedrag te herkennen?
- Waarom gebeurt dit op dit moment?
- Wat is mijn eigen aandeel?
- Wat is de relatie met mijn biografie?
- Waar komt mijn grootste valkuil vandaan?
- Waarom word ik zo geraakt door deze gebeurtenis?

De antwoorden vormen de basis om tot oplossingen te komen. Dat zijn oplossingen die passen binnen de persoonlijke eigenheid, maar meer uitgewerkt en gedifferentieerd. Het zijn ook oplossingen die meer buiten het eigen denkkader liggen, die bestaande patronen overstijgen.



Een kind dat op school is gepest, heeft daar vervelende gevoelens en herinneringen aan overgehouden. De belagers waren 'gemeen, stom en oneerlijk'. Maar de manier waarop hij daarop heeft gereageerd, komt voort uit de combinatie van persoonlijk gerelateerde aspecten, zoals eigen karaktertrekken (bijvoorbeeld verlegenheid), gebruiken in de familie ('je moet je groot

houden', 'niet zeuren', 'ouders niet lastigvallen', 'niet zo emotioneel zijn'...) en omstandigheden in de omgeving (grote groep belagers, geen bescherming). Het zijn allemaal factoren die uiteindelijk de impact bepalen van het gepest zijn. En dat bepaalt evenzo in welke mate dit kind daar als volwassene in zijn werk en persoonlijk leven nog de sporen van meedraagt.

1.3.7 Je gaat voorbij de feiten en verhalen

Bij het in kaart brengen van de levensgeschiedenis heb je de feiten vanuit de biografie nodig om een vervolgstap te kunnen maken. Het in kaart brengen van die gegevens uit de familiestamboom en de levenslijn is de ingang om te komen tot verdiepende vragen en het leggen van koppelingen naar het huidige gedrag en het waarden- en normenpatroon dat eronder ligt.

► De feiten zijn aanleiding om door te vragen:

- Welk effect had deze situatie op de familie en op jou?
- Welke norm zat eraan vast?
- Hoe heeft vader/moeder gereageerd en wat was daarvan de impact?
- Hoe heb je je toen gevoeld?
- Ken je die gevoelens ook in huidige situaties, bijvoorbeeld in je werk?
- Hoe reageer je in je werk?

Je gaat dus als coach voorbij de feiten en de verhalen naar een diepere laag in het onbewuste. De coachee weet het wel, maar is het zich nog niet volledig bewust. Door bovenstaande vragen te stellen, trek je het onderliggende weten als het ware naar de oppervlakte en breng je het in het bewustzijn. Deze ‘slag’ is nodig om dingen beter te kunnen integreren met het handelen in het dagelijks leven en om veranderingen aan te brengen die ook werkelijk beklijven. Dus: *vermijd het ‘verhalen vertellen’* (de buitenkant), maar vraag wel naar de verhalen die in de familie van belang zijn.

Er zijn twee soorten verhalen: de buitenkantverhalen en de verhalen waar een gevoel aan vastzit. Bij Biografisch Management gaat het om deze laatste categorie. Het gaat dus niet om het verhaal over de familie en het eigen leven, maar om het verhaal *binnen* de eigen familie en *vanuit* de eigen belevingen.

1.3.8 Langetermijnoplossingen zijn ook voor de korte termijn

Bij coaching is het van belang dat er resultaten bewerkstelligd worden die in het gedrag zichtbaar zijn. De buitenwereld (c.q. de opdrachtgever) moet herkennen dat er iets gewijzigd is in het gedrag van de coachee. Tegelijkertijd zoekt de coachee zelf naar handvatten die hij bij toekomstige knelpunten zelf kan hanteren.

Biografisch Management doet precies dat: het levert langetermijnoplossingen. Om tot daadwerkelijke verandering van gedrag te komen ten aanzien van het werk, is eerst tijd nodig om persoonlijke verdieping aan te brengen. Alleen uitgaan van vragen in het heden biedt geen fundamentele verandering.

Bij Biografisch Management neem je drie bijeenkomsten de tijd om een verdieping aan te brengen. Je laat de coachee zien en voelen dat zijn gedragingen en zijn problemen voortkomen uit de patronen die in zijn levensgeschiedenis zijn opgebouwd en aangeleerd. Je kijkt altijd eerst terug naar de oorsprong van gedragingen en patronen van handelen. Dan kun je die met een andere blik bekijken en doorvoelen, om vervolgens vraagstukken uit het werk aan te

pakken. Dat resulteert in direct toepasbare oplossingen die op lange termijn werkzaam blijven. De coachee is in staat langdurige en intrinsieke verandering in gedrag en beleving te realiseren.

1.3.9 Verandering van binnenuit

Als de coachee zijn biografie in kaart heeft gebracht, de verbanden heeft kunnen leggen en conclusies voor zichzelf heeft getrokken, is er ruimte ontstaan om in de coachgesprekken de ontwikkelingspunten – die verband houden met de doelstellingen van het traject – aan te pakken.

Het effect van het betrekken van de biografie bij een coachtraject is dat de coachee in de loop van het traject in staat is veranderingen van binnenuit in gang te zetten. Er vindt een ommekeer plaats in de manier van aankijken tegen dingen. ‘Het is gewoon vanzelf veranderd’ is regelmatig te horen in het resultatengesprek. Daarmee bedoelen coachees dat zij een fundamentele verandering ervaren in het integreren van heden en verleden en in de aanpak van problemen in het functioneren. Het zijn veranderingen vanuit de persoon en zijn geschiedenis zelf, waarvan zelfs het gevoel kan bestaan dat bepaald gedrag of gevoel ‘zomaar’ is veranderd. Dat komt doordat de coachee zo intensief naar zijn eigen achtergrond kijkt, dat er als het ware een herijking plaatsvindt van zijn eigen positie ten opzichte van gebeurtenissen in het leven.

1.4 Voorwaarden voor coachen met Biografisch Management

Biografisch Management heeft een grote meerwaarde voor het coachtraject dat je aangaat met de coachee: de lange termijn van de gevonden oplossingen, de mate van zelfsturing en de uitstraling naar aanliggende knelpunten. Biografisch Management creëert een sterk gezamenlijk referentiekader tussen de coach en coachee. Dit vormt de basis waarop coachgesprekken plaatsvinden en geeft een fundament waar gesprekken soepel lopen, waar gemakkelijker teruggepakt kan worden naar biografiestukjes en waar veranderingen een plek krijgen.

Toch is het belangrijk om het ontrafelen van het familie-DNA goed te legitimeren, zowel naar de opdrachtgever als naar de coachee. Om de keuze voor een coachtraject met Biografisch Management te ondersteunen, neem je de volgende overwegingen mee:

- Je hebt als coach de overtuiging dat coachtijd investeren in een terugblik naar de levensgeschiedenis meerwaarde oplevert. Deze tijdsinvestering verdient zich op een later moment terug door indringende veranderingen bij de coachee, die deels ook buiten de directe werkgerichte problematiek kunnen liggen.
- Er moet voor de coachee een intrinsieke reden of gevoel zijn om Biografisch Management te gaan doen, bijvoorbeeld doordat de coachee het gewicht ziet van de verstrekkende effecten van de levensgeschiedenis op zijn functioneren. De coachee wil begrijpen waar zijn gedrag vandaan komt en heeft behoefte aan meer inzicht in zijn eigen levensgeschiedenis.
- De coachee is bereid om met biografie aan de slag te gaan. Een eventuele weerstand om vervelende gebeurtenissen aan te raken is begrijpelijk, maar de biografische gesprekken geven ruimte en maken ervaringen minder beladen.
- Wanneer de coachee al eerder iets met biografie heeft gedaan, is het zinvol terug te kijken op deze ervaring. In de praktijk blijkt dat meestal alleen het inzichtgevende deel van de biografie te zijn geweest en is er nog geen vertaalslag gemaakt naar het huidige functioneren. Het is dan goed mogelijk om de bestaande inzichten te verdiepen met bijvoorbeeld het opstellen van het biografisch profiel. Dan kan die vertaalslag alsnog worden gemaakt.

1.4.1 Indicaties

Biografisch Management is geschikt bij de volgende vraagstukken:

- steeds in dezelfde valkuilen stappen;
- herhalende patronen niet kunnen doorbreken;
- ‘hoe komt het dat ik ...’, en geen antwoord weten;
- zichzelf leren kennen;
- keuzes maken, maar dat niet in daden omzetten;
- belemmeringen voelen die veranderingen tegenhouden.

Daarnaast blijkt Biografisch Management een verrijkende aanvulling op trainingen. Niet alleen omdat het een individuele coaching betreft als vervolg op de training, maar ook omdat het geleerde uit de training in een breder perspectief komt te staan.

1.4.2 Contra-indicaties

In sommige situaties is het niet wenselijk om een coachtraject met Biografisch Management in te zetten. Dat kan het geval zijn:

- als de coachee te maken heeft met een recent verlies of een gebeurtenis die nog niet is verwerkt;
- bij niet te slechten weerstand van de coachee;
- als de coachee meent dat zijn verleden niets met het heden te maken heeft;
- als de coachee direct behoefte heeft aan tools om acute problemen aan te pakken.

Doorverwijzen naar een psycholoog is nodig wanneer ervaringen nog te veel vastzitten of (onevenredig) sterke emoties teweeg blijven brengen als ze in de biografie naar voren komen.

1.5 Voorwaarden aan de coach

Om een traject Biografisch Management goed te laten verlopen, moet je als coach aan de volgende voorwaarden voldoen:

- Het is van belang dat je je eigen levensgeschiedenis hebt doorleefd en goed in beeld hebt. Je dient te weten hoe patronen van denken en handelen zich bij jezelf herhalen en hoe sommige dingen je keer op keer raken ('triggere-n'). Je moet goed in staat zijn te *reflecteren* op je eigen gedrag en dat van de ander. Je herkent wat je doet en waarom je dat doet. Je bent in staat om sommige zaken tijdelijk te 'parkeren' omdat ze of bij de coachee of bij jezelf op een bepaald moment niet passend zijn om nader uit te werken.
- Je bent natuurlijk *nieuwsgierig* als coach. Je stelt vragen naar vanzelfsprekendheden en onderwerpen die op het oog duidelijk zijn. Voor de coachee zitten er betekenissen aan voorvallen en gebeurtenissen die onverwacht kunnen zijn, niet logisch daaruit volgen en een specifieke lading hebben. De coach is alert op deze lading. Het betekent ook dat je als coach weet welke onderwerpen je zelf geneigd bent te vermijden op grond van je eigen referentiemateriaal. Je bent bereid en in staat daar overheen te stappen.
- Je beheerst de vaardigheid om snel te kunnen *schakelen*. Van familie verhalen naar de vertaalslag door de generaties heen, naar de effecten op het gedrag van de coachee in het nu. Je bent steeds bezig om tussen verschillende niveaus te schakelen, tussen verleden en heden, tussen feiten en beleving, tussen aangeleerde en gewenste normen en waarden. De kerngedachte daarbij is dat gebeurtenissen uit de biografie altijd een (indirect) effect hebben op het functioneren of het normenpatroon van de coachee. De leidraad voor je vragen en je focus is deze verbinding.

- Je bezit voldoende *coachvaardigheden* en je kent methoden om binnen de coachgesprekken de coachee te ondersteunen bij het ontwikkelen van nieuwe denk- en handelingspatronen. Door daar flexibel mee om te gaan en te putten uit een rijk arsenaal ben je in staat om snel en effectief in te springen waar dat nodig is, gerelateerd aan de biografie.

Je merkt als coach dat de coachee vanuit zijn referentiemateriaal nog steeds allerlei onderliggende overtuigingen meeneemt, die gepaard gaan met irrationele gedachten. Deze gedachten worden met een gepaste methode aangepakt. Daarnaast is

het nodig het biografisch referentiemateriaal boven tafel te krijgen. Het gebruik van andere (coach)methoden is effectiever wanneer de inzichten uit de biografie eronder liggen.

- Je bent in staat om gebeurtenissen te plaatsen in de context van een (ontwikkelings)psychologisch perspectief of opvoedkundige achtergrond. Het beschikken over dergelijke kennis is van belang voor een juiste inschatting van het gewicht van het effect van gebeurtenissen. Hieronder valt ook het hebben van een breder beeld van maatschappelijke ontwikkelingen en de tijdgeest waarin de voorgaande generaties zijn opgegroeid.

De coachee zegt dat in zijn gezin van herkomst alle ruimte was voor ieders ontplooiing, er waren weinig beperkingen en zijn ouders waren in de jaren zestig/zeventig overtuigd 'antiautoritaire' opvoeders. Het is dan handig iets te weten over de ach-

tergronden van deze visie en haar plaatsbepaling in de tijdgeest. Dat de coachee moeite heeft structuur in zijn werk aan te brengen en keuzes te maken, is in het licht van deze achtergrond verklaarbaar.

- Je kunt als coach inschatten in welke mate situaties traumatisch zijn beleefd en mogelijk niet zijn verwerkt. Daarom behoort ook achtergrondinformatie over diagnostiek en traumaherkenning en -verwerking tot de toolkit van de coach.