

NO – Anne de Jong
NONSENSE
COACHEN ALS
HET COMPLEX
WORDT

STOERE INTERVENTIES IN
LASTIGE TRAJECTEN

INCLUSIEF
GRATIS
E-BOOK

Boom

Anne de Jong

No-nonsense coachen als het complex wordt

Stoere interventies in lastige trajecten

Boom

Inhoud

Inleiding	9
Deel I Wat maakt een traject complex?	11
1 De vicieuze cirkel	13
1.1 Het loopt niet lekker	14
1.2 Onrust bij de coach, spanning	14
1.3 De coach schiet in een ineffectieve reflex: mama, macho of mol	15
1.4 De coachee neemt weinig verantwoordelijkheid	17
2 De verandertool voor de coach	19
2.1 Toepassen van de verandertool	19
2.2 Uit de praktijk: Barend	22
2.3 Uit de praktijk: Suus en Maartje	24
2.4 Uit de vicieuze cirkel	27
3 Houd het coachen zuiver	29
3.1 Coachruimte en start	30
3.2 Voordat de sessie start	31
3.3 Tijdens de sessie	31
3.4 Na de sessie	34

Deel II Bewustwording

37

4	Een helder doel	39
4.1	Bewustwording: is er een <i>helder</i> doel? Is het een <i>urgent</i> doel? En is het doel <i>haalbaar</i> ?	39
4.2	Zit er een waarde achter het doel?	42
4.3	Is het doel van de coachee zelf?	44
4.4	Is het doel van een subpersoon (een ik)?	46
5	Goed contracteren	49
5.1	Contracteren van het coachdoel (bij de intake)	50
5.2	Hercontracteren van het coachdoel (als het gaandeweg het traject anders loopt)	50
5.3	Contracteren bij aanvang van de sessie	51
5.4	Tussen- en minicontracten (check of het gesprek effectief is)	51
5.5	HOE-contracteren	52
6	Zuiver contact	57
6.1	Blijf in de winnaarsdriehoek	57
6.2	Let op overdracht en tegenoverdracht	60
6.3.	Is er sprake van een issue in hechting en binding?	62
6.4	Mature coachen bij een zuiver contact	66
7	Coachen op de goede laag	67
7.1	Laag 1: Context en actie	69
7.2	Laag 2: Vaardigheden	73
7.3	Laag 3: Overtuigingen en identiteit	76
7.4	Werken op de juiste laag en je reflexen	88
8	(Verander)eigenschappen van de coachee	89
8.1	Belangrijke eigenschappen of persoonskenmerken van de coachee: de Big Five	89
8.2	Reflecteren en leren	91
9	Psychopathologie	101
9.1	Het verandermodel	101
9.2	Vormen van psychopathologie	104
9.3	Tools voor doorverwijzen	117

10	Coachen op onderliggend of verstopt gevoel	121
10.1	Doorvragen naar gevoelens	122
10.2	Werken op de gevoelslaag	122
11	Stoere interventies	129
11.1	Respectvol confronteren	130
11.2	Speelse interventies	140
11.3	Provoceren en bewust plagen	143

Deel IV Check, is het van jou?

12	Misverstanden van de coach	149
Misverstand 1	Ik moet heel goede en scherpe vragen stellen	149
Misverstand 2	Ik moet altijd respectvol blijven luisteren naar de coachee	151
Misverstand 3	Ik moet als coach altijd heel empathisch zijn	153
Misverstand 4	Ik moet perfecte samenvattingen geven	154
Misverstand 5	Ik mag geen tips en adviezen geven	156
Misverstand 6	Ik moet het traject tot een succes maken	157
Misverstand 7	Ik moet het helemaal zeker weten voor ik iets benoem	159
Misverstand 8	Ik moet het helemaal snappen	160
Misverstand 9	Ik moet altijd een impactvolle interventie doen en er moet een baanbrekend inzicht komen	161
13	Checklist: is het van jou?	165
	Checklist voor doelen	166
	Checklist voor contracteren	166
	Checklist voor de drie lagen	167
	Checklist voor zuiver contact	168
	Checklist voor verandereigenschappen van de coachee	169
	Checklist voor psychopathologie	170
	Checklist voor ik als coach	171

14	Twee complexe casussen	173
	Gerrie	173
	Remme	176
	Woordenlijst	181
	Dankwoord	187
	Literatuur	189

Inleiding

Ik werk 25 jaar als psycholoog, coach en trainer en ben 12 jaar geleden gestart met het opleiden van coaches. Sindsdien ben ik altijd bezig om mijn eigen hoofd te ontrafelen. Waarom doe ik wat ik doe, wat zet ik wel en niet in en hoe kan ik mijn eigen ervaring vertalen naar heldere 'hoe-doe-je-het-instructies' voor coaches? In mijn eerste boek, *No-nonsense coaching* (2016), heb ik de basis van het coachen weergegeven. In mijn tweede boek (geschreven met Marielle Rumph), *De bekendste methodieken voor no-nonsense coaching* (2018), beschrijven we zes verschillende methodieken en de oefeningen die zij coaches bieden. De boeken bleken zowel ervaren coaches als coaches in opleiding handvatten en zelfvertrouwen te geven. Toch spreek ik bijna dagelijks coaches die soms worstelen met complexe trajecten.

Je herkent dat waarschijnlijk wel, dat coachen soms ook vermoeiend kan zijn. Dat je gaat twifelen of je coachen nog leuk vindt. Sommige coachees maken je onzeker en onrustig. Aan sommige coachees kun je je zelfs gaan ergeren. Misschien betrap je jezelf erop dat je het coachen saai of minder leuk begint te vinden.

Ook kunnen coachtrajecten stagneren. Je coachee blijft bijvoorbeeld een beetje hangen. Hij weet wel dat iets niet verstandig is, zoals extreem hard werken, altijd ja zeggen enzovoort, maar hij blijft het toch doen. Veranderen is namelijk het moeilijkste wat er is. Het kan ook zijn dat het traject niet echt stagneert, maar kabbelt, waardoor je zelf twijfelt of het wel werkt. Of je merkt dat jij als coach toch in valkuilen trapt, je wilt je coachee te veel helpen of wijze raad geven. Want ook jij hebt natuurlijk je eigen thema's en gevoeligheden. Voor al deze complexe trajecten heb ik dit boek geschreven. Zodat je een stappenplan hebt voor wat je kunt doen, als een traject niet loopt zoals jij wil.

Ik ga ervan uit dat je de basis van coaching kent en enige ervaring hebt als coach. Je weet al hoe je een traject opbouwt en hoe je uit de bekendste valkuilen blijft. Dit boek gaat juist over het omgaan met moeilijke gevallen of situaties die voor jou persoonlijk pittig zijn.

Waar relevant, zijn onderwerpen uit mijn eerdere boeken ook in dit boek opgenomen. Soms klinkt een oplossing die ik geef voor de hand liggend, maar dat is een bewuste keuze. Ik merk in de coachopleidingen die ik geef dat coaches soms te veel nadenken over stagnaties, terwijl de crux achteraf erg voor de hand ligt – mits je zorgvuldig en met de nodige kwetsbaarheid durft te onderzoeken waarom en waardoor jij als coach iets als complex ervaart.

In hoofdstuk 1 beschrijf ik de vicieuze cirkel waarin je terechtkomt als coachen complex wordt. Hoofdstuk 2 gaat over de verandertool voor de coach. Om lastige trajecten weer leuk en succesvol te maken, moet je eerst onderzoeken wat er precies aan de hand is. Licht het aan jou of aan de coachee? Of aan de interactie? Dit onderscheid maken kan al heel lastig zijn. Spelen thema's van jezelf een rol bij lastige trajecten? Misschien heb je moeite met confronteren of pas je je te makkelijk aan. Als je je daarvan bewust bent, kun je andere stappen gaan zetten in je coachtrajecten. Daarover gaat hoofdstuk 3: Houd het coachen zuiver. Om uit de vicieuze cirkel van lastige trajecten te blijven en te komen, heb je bewustzijn nodig. Hoe je dat doet, beschrijf ik in hoofdstuk 4 tot en met 9 (deel II). Een helder doel stellen, goed contracteren, het contact zuiver houden, coachen op de goede laag, de grens bewaken tussen coachen en psychotherapie, rekening houden met de (verander)-eigenschappen en kenmerken van de coachee.

Wat je kunt doen als het ingewikkeld wordt, beschrijf ik in deel III van dit boek. Hoofdstuk 10 gaat over coachen op (verstoep) gevoel. In hoofdstuk 11 staan stoere, speelse en andere doorbraakinterventies die je kunt inzetten bij complexe trajecten.

Deel IV bevat praktische handreikingen om te checken waarop een traject vastloopt. Hoofdstuk 12 gaat over de misverstanden over coachen. Herken je ze en spelen ze een rol bij je trajecten? Hoofdstuk 13 is de checklist, een praktische vragenlijst om te voorkomen dat het coachen ingewikkeld wordt en om te onderzoeken waarop een traject vastloopt. In hoofdstuk 14 beschrijf ik twee voorbeelden van complexe coachtrajecten. En tenslotte een luchtige verklarende woordenlijst.

Met dit boek kun je voorkomen dat een coachtraject lastig wordt en analyseren waar het probleem zit. Het biedt je praktische handvatten om een complex traject los te trekken, zodat jij weer zelfverzekerd en effectief kunt coachen en de coachee op een no-nonsense manier zijn doel bereikt. Ik heb me gebaseerd op mijn eigen ervaring en die van mijn collega-coaches en deelnemers aan onze opleidingen. We hebben eindeloos veel complexe trajecten besproken met elkaar en geanalyseerd zodat dit boek zo volledig mogelijk zou zijn. Maar het zou zomaar kunnen dat er nog meer oorzaken of oplossingen zijn bij complexe trajecten. Ik zou het leuk vinden als je me het laat weten als je iets mist, of een leuke aanvulling hebt op dit boek. Mail me gerust met tips, aanvullingen of ideeën op complexetrajecten@nonons.nl.

Deel I

Wat maakt een
traject complex?

1 De vicieuze cirkel

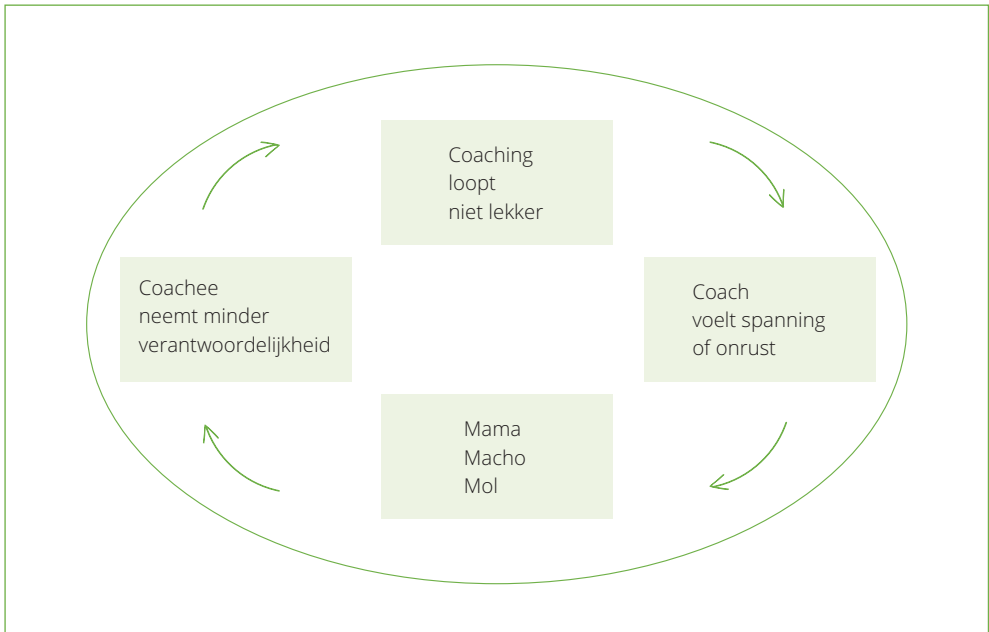
Een lekker lopend coachtraject gaat als volgt. Je bepaalt met je coachee een helder doel en gedurende het traject krijgt je coachee inzichten die hem helpen bij het zetten van stappen richting zijn doel of zijn waarde. Het traject duurt niet te lang, ongeveer zes sessies, en na afloop is je coachee heel tevreden en dankbaar.

Zo gaat het jammer genoeg niet altijd. Coaches belanden regelmatig met een coachee in een vicieuze cirkel: het loopt niet lekker, als coach voel je onrust en vanuit die onrust ga je harder werken, meer je best doen, tips geven (mama-rol), oordelen, veel vinden van de coachee (macho-rol) of je geeft het op en denkt: laat maar (mol-rol) (zie figuur 1.1). Het effect van al deze valkuilen is dat je coachee minder verantwoordelijkheid gaat nemen. Hij komt niet of niet genoeg tot actie of gaat alleen maar hard werken om jou als coach te pleasen. Precies wat je niet wilt als coach – het doel van coaching is nou juist je coachee de verantwoordelijkheid te laten nemen voor zijn eigen leven. Door deze valkuilen gaat het traject nog minder lekker lopen.

Tijd dus om uit de vicieuze cirkel te stappen, om te achterhalen wat er aan de hand is en om vervolgens interventies in te zetten die dit patroon doorbreken.

Ik beschrijf hieronder de verschillende punten in de cirkel. Die kan overal beginnen: met de onrust die je als coach voelt, met het idee dat een traject niet loopt, of met een interventie vanuit de mama-, macho- of mol-rol die niet het gewenste effect heeft. Of je merkt dat de coachee niet in actie komt.

- De coaching loopt niet lekker.
- Coach is onrustig, voelt spanning.
- Coach schiet in een ineffectieve reflex (mama-, macho-, mol-rol).
- Coachee neemt minder verantwoordelijkheid.



Figuur 1.1 De vicieuze cirkel

1.1 Het loopt niet lekker

Coachgesprekken lopen regelmatig niet zoals je wilt. Of niet zoals je coachee het wil. Het kan zijn dat het niet opschiet, of dat je geen klik voelt met je coachee. Je betrapt jezelf erop dat je een stevige mening hebt over je coachee. Of je coachee vindt dat hij niet genoeg resultaten behaalt en laat dat – direct of indirect – aan jou merken.

Hoe is dit ontstaan?

Dit kan het resultaat zijn bij bijvoorbeeld een coachee die niets doet met wat hij zich voorneemt of die wat scherpe feedback op jou heeft. Of jij hebt niet zo'n zin in het coachen; eigenlijk wil je met andere dingen bezig zijn. Misschien erger je je aan het thema van je coachee.

1.2 Onrust bij de coach, spanning

Je ervaart als coach onrust. Je voelt je bijvoorbeeld al onrustig als je weet dat je de coachee de volgende dag gaat zien. Of je voelt je tijdens het coachgesprek niet relaxed.

Hoe is dit ontstaan?

Deze onrust kan ontstaan doordat de coachee of de coach het idee heeft dat het coachtraject niet lekker loopt. Het kan ook zijn dat jij als coach je onrustig voelt door iets wat niets te maken heeft met je coachee. Er speelt bijvoorbeeld wat in je privésituatie of je hebt te veel aan je hoofd.

1.3 De coach schiet in een ineffektieve reflex: mama, macho of mol

Als een traject soepel loopt, kost het je als coach geen moeite om de coachende houding aan te nemen, oftewel in de mature-rol te zitten. Je hebt empathie en helpt de coachee met het zelf oplossen. Ook maak je eerlijk en respectvol bespreekbaar wat je ziet of wat je opvalt. Maar in trajecten of gesprekken die niet goed lopen, lukt het vaak niet om ‘ma-ture’ te blijven. Dan schiet je makkelijk, vanuit een reflex, in de mama-, macho- of mol-rol.



Figuur 1.2 Mature-model

1.3.1 De mama

Een belangrijke valkuil voor coaches is de mama-rol: het idee dat je je coachee moet helpen. Je kent vast het gevoel dat je zo graag waardevol wilt zijn voor je coachee, dat je soms wel heel erg gericht raakt op het geven van inzichten of het zetten van actiestappen. Of dat je een coachee gaat geruststellen en troosten. Maar iemand graag willen helpen maakt je nog geen goede coach. Het is misschien wel het allerbelangrijkste en tegelijkertijd het allermoeilijkste aan coachen om dat idee los te laten.

Janet is een chaotische coachee. Ik dacht steeds als ze zich iets voornam: als dat maar goedkomt. Ik ging haar per app aardig geformuleerde reminders sturen.

1.3.2 De macho

Een tweede valkuil is 'de macho'. Veel coaches kennen die valkuil. De macho-coach heeft een oordeel over de situatie, over de mensen om de coachee heen en/of over de keuzes die de coachee maakt. De macho gebruikt zinnen als: 'Dat is toch helemaal niet zo' of wat minder duidelijk, maar ook macho: 'Tja, wat ik toch gek vind, is ...'

In de macho-rol heb je een oordeel over de coachee en ben je er bewust of onbewust van overtuigd dat je het eigenlijk beter weet dan je coachee. Door je oordeel neemt feitelijk je nieuwsgierigheid en inlevingsvermogen af.

Remko zegt bij elke sessie dat hij te druk is geweest om met zijn huiswerk aan de slag te gaan. Ik raak geïrriteerd en begin hem een beetje een slappeling te vinden. Ik merk dat pas als ik mezelf hoor vragen: 'Dus je had echt geen tijd? Lijkt me ook een kwestie van prioriteit.'

1.3.3 De mol

De mol is de coach die het opgegeven heeft. De coach die denkt: laat maar zitten. Je laat het gedrag van de coachee lopen – terwijl je het als goede coach juist bespreekbaar moet maken. Soms is het immers nodig om feedback te geven, om iemand te laten zien wat het effect van zijn gedrag is. Of om te bespreken hoe het coachproces verloopt. Als je in de mol-valkuil bent getrapt, weet je dat eigenlijk wel, maar doe je het niet. Het kan ook zijn dat je je te veel aanpast aan wat de coachee wil, of dat je gewoon geen zin hebt in gedoe.

Jop is veel en vaak boos op iedereen in zijn omgeving. Ik heb hem een paar keer respectvol geconfronteerd, tot ik uiteindelijk dacht: laat maar zitten, dit wordt niets. Ik ging 'stiekem' gewoon aan andere dingen denken als hij weer ging mopperen.

Hoe is dit ontstaan?

Mogelijk is een van deze reflexen een resultaat van de onrust die je voelt door het gedrag van de coachee. Je doet bijvoorbeeld meer je best (mama), omdat jouw coachee niet veel doet met de coaching of zich kritisch uitlaat over het traject. Het kan ook zo zijn dat jij als mens/coach een sterke mama-, macho- of molreflex hebt. Deze reflex komt in meerdere coachtrajecten en misschien ook privé snel naar voren; hij zit echt in jou en heeft te maken met een van je eigen thema's.

De mature coach

De mature coach blijft uit de valkuilen. Je laat alle verantwoordelijkheid bij je coachee en neemt het niet over. Je laat hem zelf met oplossingen komen en gaat ze niet voor hem verzinnen. Ook hoort hierbij dat je je niet verantwoordelijk gaat voelen voor de voortgang of het succes van het traject. Daarnaast benoem je wat je ziet, met empathie. Je bespreekt op een respectvolle, gelijkwaardige manier wat er gebeurt, checkt met een respectvolle interventie of de coaching doelgericht genoeg is en ook benoem je wat je opvalt bij de coachee, de patronen die je ziet. Je stelt reflectieve, inzichtgevendende vragen; zo komt de coachee zelf tot inzichten en actiestappen, waardoor hij uiteindelijk meer keuzevrijheid en regie gaat ervaren. Hij bereikt zijn coachdoel op een manier die bij hem past.

Voor een uitgebreidere uitleg van het mature-model verwijs ik naar *No-nonsense coaching* (De Jong, 2016).

1.4 De coachee neemt weinig verantwoordelijkheid

Wat het traject ook complex kan maken, is wanneer je coachee weinig regie neemt. Of dat hij alleen voor jou werkt, dus opdrachten braaf doet. Hij komt met niets als je vraagt wat een mogelijke oplossing zou zijn. Of hij weet niet wat hij wil of doet de opdrachten niet die jullie samen hebben afgesproken.

Hoe is dit ontstaan?

Deze regieloosheid kan het effect zijn van het feit dat jij in de mama-, mol- of macho-valkuil bent getrapt. Als jij vanuit de mama-rol coacht, kan dat ertoe leiden dat de coachee niet leert zelf na te denken. Hij wordt dan afhankelijk van jouw suggesties of troost; of hij denkt: ja, dat zou ik moeten doen, maar hij voelt de urgentie eigenlijk niet zelf.

Als jij als coach in de macho-valkuil bent getrapt, kan de coachee zijn kwetsbaarheid verliezen. Hij bemerkt je oordeel en durft minder te vertellen of laat dingen uit angst achterwege. Terwijl die openheid en kwetsbaarheid juist cruciaal zijn voor het slagen van het coachtraject. Een ander gevolg van macho-uitspraken van de coach is dat je coachee braaf ja zegt en nee doet. Of een sessie afzegt en niet meer terugkomt.

Het gevolg van 'mollen' als coach is dat je coachee zich niet verder ontwikkelt. Hij komt niet tot leren. Hij krijgt van jou niet langer de passende begeleiding die nodig is om zich verder te ontwikkelen.

Regieloosheid en geen verantwoordelijkheid pakken kan ook een patroon zijn van de coachee, dus dat hij echt minder makkelijk in staat is om tot veranderen te komen.

Ingrijpen in de vicieuze cirkel

Mogelijk herken je de cirkel direct bij een van je coachees. Je ziet wat er speelt, waaraan het ligt en kunt meteen ingrijpen. Omdat het duidelijk te zien is. Of je kent jouw valkuil uit eerdere trajecten en bent in staat meteen te herstellen.

Soms is het wat complexer dan dit. In dat soort gevallen kun je de verandertool voor de coach gebruiken. Deze tool maakt helder wat er aan de hand is. De tool staat centraal in hoofdstuk 2.

2 De verandertool voor de coach

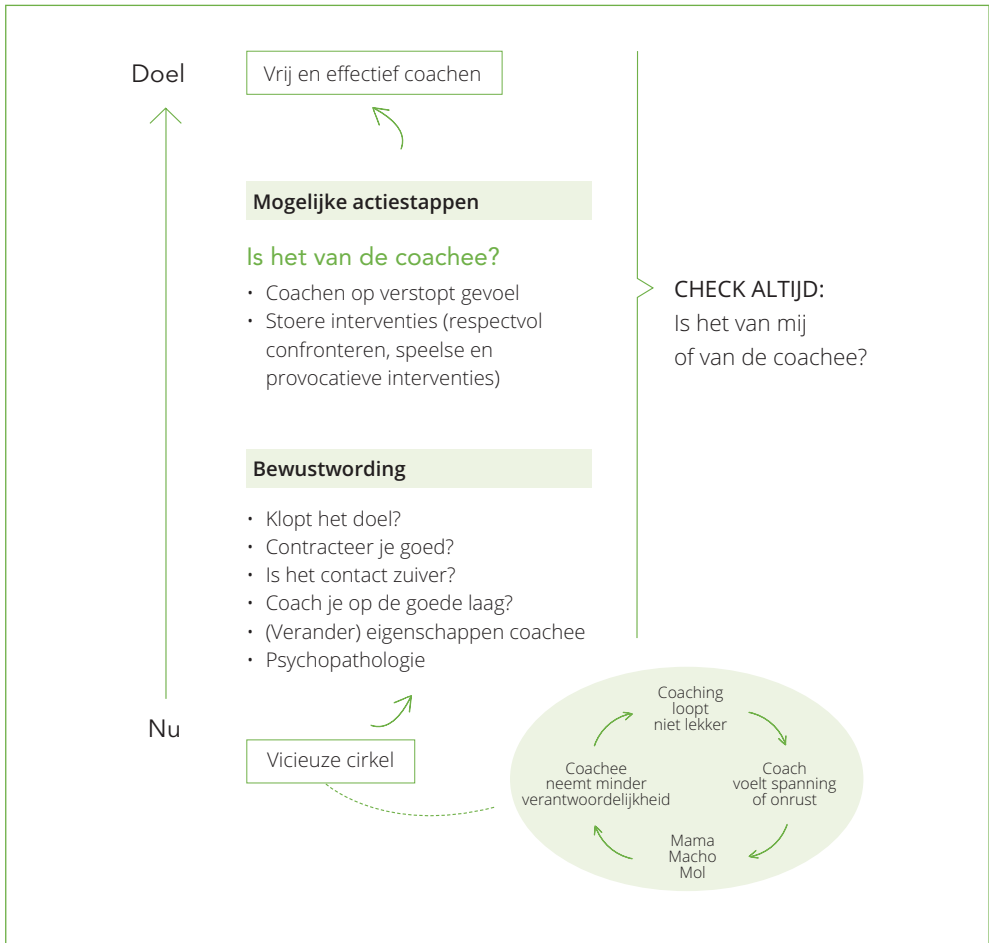
Veranderen is complex. Mensen zijn doorgaans veranderschuw en hebben weinig zin het zichzelf onnodig lastig te maken. Ons gedrag wordt bovendien voor meer dan 90 procent bepaald door onbewuste reflexen: we doen gewoon automatisch wat we altijd al deden. Vluchtgedrag ligt op de loer, net als gedrag dat het doel saboteert: om de hete brij heen draaien, afleiding zoeken, uitvluchten verzinnen. Op de korte termijn is dat makkelijker en lekkerder, maar op de lange termijn is het niet vervullend en houdt dit gedrag je weg van je veranderdoel. Daar heeft een coachee last van bij het bereiken van zijn doelen en het leven naar zijn waarden.

Ook als coach loop je tegen zaken aan waardoor je minder effectief en minder vrij coacht. Omdat je werkt met jezelf als instrument is het heel belangrijk om jezelf regelmatig onder de loop te nemen. Dit doe je bijvoorbeeld als je merkt dat je in de vicieuze cirkel zit zoals in hoofdstuk 1 is beschreven. De verandertool (zie figuur 2.1) helpt jou als coach te analyseren wat er aan de hand is, om te onderscheiden of het met jou te maken heeft of met de coachee, en het geeft interventiemogelijkheden. Je hebt wat te veranderen in het traject: je moet het zelf anders doen of een interventie inzetten bij de coachee. Dit model maakt veranderen meer inzichtelijk, je kunt het gebruiken als zelfhulp-‘tool’ bij complexe trajecten.

De verandertool voor de coach is gebaseerd op het verandermodel voor de coachee, dat wordt uitgebreid beschreven in *No-nonsense coaching* (De Jong, 2016).

2.1 Toepassen van de verandertool

De verandertool voor de coach gebruik je als je niet duidelijk ziet wat er aan de hand is. Het traject loopt niet lekker, maar je weet niet goed waar het aan ligt. Bij elk onderdeel van de verandertool is het van belang om te onderzoeken of de complexe situatie met jou te maken heeft of met de coachee. Ik ga hieronder nader in op de verschillende onderdelen.



Figuur 2.1 Verandertool voor de coach

2.1.1 Doel/waarde

In deze *verandertool voor de coach* heb je zelf als coach dus ook een doel. Dit zal vaak te maken hebben met vrijer en effectiever coachen, want we hebben het hier over trajecten die stagneren en die voor jou complex zijn. Als jij weer vrij en effectief bent, kies je betere interventies en kun je je coachee beter helpen.

2.1.2 Nu: Hoe is het ermee?

Als je je doel voor ogen hebt, kun je jezelf de vraag stellen: En hoe ver ben ik nu bij mijn doel vandaan? Hoe is het op dit moment met mij of wat gebeurt er nu eigenlijk? De nu-situatie is de situatie van de vicieuze cirkel (hoofdstuk 1).

- Het traject loopt niet lekker.
- Ik voel onrust of spanning.
- Ik schiet in een van de reflexen (mama, mol, macho).
- De coachee neemt geen verantwoordelijkheid.

2.1.3 Bewustwording: 'Ah, zo zit het!'

Voordat je als coach een interventie kunt inzetten in de richting van het doel, moet je je bewust worden van de realiteit. Wat is er eigenlijk aan de hand? Om dat te onderzoeken, kun je de volgende punten gebruiken.

- *Klopt het doel?* Maken we goede afspraken? Is het doel urgent en lonkend? Zit er een waarde achter het doel? Is het doel van de coachee zelf? Is het doel haalbaar? Wat voelt de coachee bij zijn doel? En waar voelt hij dit? Zie hoofdstuk 3.
- *Contracteren: is er helder gecontracteerd?* Is het doel zelf helder genoeg gecontracteerd? En heb je zo nodig gehercontracteerd? Sluit je minicontracten? Heb je goed tussentijds gecontracteerd? Zie hoofdstuk 4.
- *Contact: is het contact zuiver?* Is er sprake van overdracht en tegenoverdracht? Is er sprake van de dramadriehoek? Bij de coachee of bij jou? Is er sprake van een issue in hechting en binding? En wat voel jij als coach? Hoe empathisch ben je in het contact? Zie hoofdstuk 5.
- *Werk je op de goede laag?* Werk je op de laag die het beste aansluit bij de vraag of werk jij op de laag die het best bij jou past als coach? Zie hoofdstuk 6.
- *(Verander)eigenschappen van de coachee.* In hoeverre zitten eigenschappen van de coachee het veranderproces in de weg? Heeft de coachee bijvoorbeeld een fixed mindset of een kritisch deel dat leren in de weg staat? Of is het simpelweg een heel slechte timing waardoor het niet het juiste moment is voor de coachee om tot veranderen te komen? Kan de coachee zijn behoefte structureel minder goed voelen? Ondersteunt de context dit doel? Zie hoofdstuk 7.
- *Psychopathologie.* Speelt er psychopathologie waardoor het veranderen lastig is, of is er sprake van stress en burn-out? Zie hoofdstuk 8.

2.1.4 Is het van jou?

Soms spelen jouw eigen thema's een rol in een traject, waardoor je niet onbevangen en onbevooroordeeld kunt coachen. Of een traject stagneert omdat jij moeite hebt met bepaalde aspecten van het coachen. Misschien vind je het lastig om door te vragen als het pijnlijk wordt. Dan kun je de coachee niet confronteren met zijn denkvragen. Of je bent zelf weinig doelmatig, dan is er voor jou ook werk aan de winkel. Misschien ben je normaal gesproken zeer doelmatig en gefocust, maar raak je gek genoeg bij die ene coachee

steeds van je pad. Dan zou dit ook tussen hem en anderen kunnen spelen. Er bestaan hardnekkige misverstanden over coaching; misschien heb jij ook bepaalde vooroordelen of ideeën over coaching en belemmeren deze je om effectief te coachen. Zie hoofdstuk 9.

Als je merkt dat het meer van jou is dan van de coachee, is het belangrijk om te kijken wat je kunt doen om weer zuiver te coachen. Regelmatige intervisie en supervisie helpen hierbij, ook om je blinde vlekken op te sporen.

2.1.5 Actie

In deze stap kies je voor een actie: wat ga je doen om de stagnatie te doorbreken? Wat ga je zelf doen en wat ga je doen in het traject met de coachee? Neem je het concreet voor; doe het. In dit boek behandelen we coachen op verstopt gevoel (zie hoofdstuk 10) en stoere interventies (zie hoofdstuk 11).

2.2 Uit de praktijk: Barend

Ik coach Barend en het loopt niet lekker. Hij lijkt elke keer vergeten te zijn waar we het over gehad hebben. Zijn initiële doelstelling was: beter uit de verf komen binnen zijn MT. Maar hij heeft het daar niet over, hij heeft nauwelijks meetings met zijn MT. Hij zit met heel andere dingen, er zit echter nauwelijks lijn in. Hij is ook elke keer heel emotioneel.

Nu (de viciëuze cirkel met Barend)

Ik merk dat ik het niet lekker vind lopen en wat ongeduldig word. Ook zie ik op tegen de gesprekken. En vervolgens schiet ik duidelijk in de mama-rol. Ik geef Barend te veel tips en ben wat te sturend. Hij lijkt minder verantwoordelijkheid te gaan nemen. Hij vergeet wat we hadden afgesproken.

Bewustwording

Ik ga de belangrijke punten langs en kom tot de volgende inzichten.

- *Klopt het doel?*
 - Het doel is niet urgent en haalbaar (Barend heeft weinig meetings waar het probleem ‘niet uit de verf komen’ speelt).
 - Het doel is niet van hem, maar van de opdrachtgever (zijn werkgever vindt het belangrijk dat hij zich profileert).
- *Contracteren.* Ik merk dat ik het een beetje laat gaan, niet helder hercontracteer.

- *Contact*. Tegenoverdracht, ik merk dat ik Barend kwetsbaar vind en extra voor hem wil zorgen.
- *Werken op de goede laag*. Ik doe veel op het niveau van bewustwording; misschien moet ik meer op actiestappen zitten.
- *Verandereigenschappen van de coachee*. Niet noemenswaardig.
- *Psychopathologie*. Overspannen/burn-out (Barend heeft veel stressklachten, onder andere concentratieklachten).
- *Misverstanden van de coach*. Niet noemenswaardig.

Is het van jou of van de coachee?

Waar is het begonnen?

Contract

- *Het doel is niet urgent en haalbaar*. Ik heb in de intake mogelijk niet goed genoeg doorgevraagd op de urgentie van het doel. Ligt aan mijn intake, maar ook aan zijn mogelijke volgzzaamheid. Hij laat zich sturen door zijn werkgever met een doel dat voor hem niet relevant is.
- *Het doel is niet van hem, maar van de opdrachtgever*. Ik heb wel telefonisch contact gehad met de opdrachtgever, maar geen driegesprek gevoerd.
- *Werk ik wel op de goede laag?* Barend vindt het zetten van stappen moeilijk en ik laat mij daarin meevoeren. Daardoor blijf ik oefeningen aanbieden op het gebied van bewustwording, overtuigingen en ontstaan van identiteit.

Contact

- *Tegenoverdracht*. Ik vind hem kwetsbaar en wil extra voor hem zorgen. Dit kom ik tegen in meerdere trajecten. Op het moment dat iemand kwetsbaar is, ga ik zorgen en vergeet ik te confronteren. Er schuift een oud beeld voor: de rol die ik als kind ook pakte.
- *Psychopathologie*. Ik ben te veel meegegaan in het feit dat Barend zijn stressklachten niet wilde aangeven bij HR. Dat is een beetje molgedrag.

Actie

Wat zou ik allemaal kunnen doen?

- Een driegesprek inplannen met de leidinggevende erbij.
- Met Barend een tussenevaluatie doen, terug naar het doel en kijken wat we al bereikt hebben.
- Bij het volgende gesprek inzetten op het zetten van stappen.

- Met mijzelf voorafgaand aan het gesprek een tegenoverdrachtoefening doen, om 'schoon' het gesprek in te gaan (zie oefening Overdracht-tegenoverdracht in hoofdstuk 6 (figuur 6.2)).
- Barend respectvol confronteren met het feit dat hij onvoldoende voor zichzelf zorgt en dat zijn klachten dusdanig ernstig zijn dat ze het traject belemmeren.

Wat ga ik doen?

Ik neem me voor om eerst met Barend een tussenevaluatie te doen en terug naar het doel te gaan. Samen kijken wat we al bereikt hebben. Ik ga zijn stressklachten bespreken en wil dat hij daar hulp voor gaat zoeken.

Hoe liep het verder met Barend?

We hebben besproken wat het traject hem tot nu toe heeft opgeleverd. De gesprekken vindt hij heel prettig en hij is het met me eens dat we onvoldoende aan het doel werken waarvoor hij kwam. Barend is het doel ook een beetje kwijt. Hij vertelt dat er zoveel aan de hand is dat het voor hem geen prioriteit heeft. Ik confronteer hem met het feit dat hij veel stressklachten heeft en deze toch niet serieus neemt. Hij wil hierover nadenken.

Twee weken later zie ik Barend weer. Hij wil onderzoeken waarom hij het zo moeilijk vindt om aan te geven dat het niet goed gaat. We doen een oefening waarbij ik hem verschillende kanten van zichzelf laat leren kennen (Voice Dialogue). Barend ontdekt dat hij al vroeg leerde niet te laten zien wat er speelde; hij heeft het besluit genomen nooit afhankelijk en zwak te zijn. Hij nam dat besluit toen hij 7 was, op school werd gepest en helemaal buiten de groep kwam te staan.

Na dit inzicht gaat Barend het gesprek aan op zijn werk en hij gaat naar de bedrijfsarts, die hem ziekmeldt. Hij blijkt niet alleen overspannen te zijn, hij heeft ook een depressie. Ik heb hem samen met de bedrijfsarts doorverwezen naar een psychotherapeut waar hij een halfjaar goede therapie heeft gehad. Daarna kwam hij bij mij terug en hebben we kunnen werken aan zijn initiële doel, beter uit de verf komen in vergaderingen.

2.3 Uit de praktijk: Suus en Maartje

Suus is coach in opleiding. Ze heeft een coachee, Maartje, met wie het traject niet echt prettig loopt. Maartje wil haar werk beter leren plannen en de perfectionist in haar wil ze leren beteugelen zodat ze meer tijd krijgt voor zichzelf. Suus vindt eigenlijk dat Maartje zeurt: over het coachtraject, over anderen, haar moeder, haar broer, haar vriendinnen, collega's – het lijkt wel alsof Maartje onverzadigbaar is. Tegelijkertijd snapt Suus ook dat

het met haarzelf te maken heeft. Ze wil graag onderzoeken wat er speelt, omdat ze wil groeien als coach. En dit is niet de eerste keer dat Suus gezeur irritant vindt.

Nu (de cirkel Suus-Maartje)

Suus merkt dat ze het niet lekker vindt lopen en dat ze geïrriteerd raakt. Ze heeft geen zin in het volgende gesprek en ze heeft soms zin om Maartje te confronteren met haar gezeur. Niet vanuit een mature-stand, ze heeft zin om flink macho te doen, ook al weet ze dat dat niet bij coachen hoort.

Bewustwording

Suus pakt de checklists erbij en ontdekt de volgende mogelijkheden.

- *Klopt het doel?* Het doel is wel urgent, maar te groot en daarmee niet haalbaar. Óf het moet gaan over haar perfectionisme, óf over timemanagement. Of over een ander doel, maar niet over meerdere dingen tegelijk.
- *Contact.* Suus wordt zich ervan bewust dat ze zich mee laat slepen in iets wat van haarzelf is: als iemand alleen maar klaagt, dan doet haar dat zo aan vroeger denken. Haar eigen moeder kon ook nooit tegen gezeur (tegenoverdracht, zie figuur 6.2). Als Suus zelf een keer klaagt, wordt ze meteen boos op zichzelf. Ze heeft zichzelf opgelegd: niet klagen, maar dragen. Dit deel van Suus gaat aan als Maartje in de klaagmodus gaat. En Suus beseft dat ze dit patroon van Maartje niet bespreekbaar heeft gemaakt.
- *Werken op de goede laag.* Suus vraagt zich af of ze wel op de goede laag werkt. Maartje houdt van inzichten krijgen, maar als ze tot een actie moet komen, komt er zo'n zeurderige 'Ja, maar ...'. Of ze duikt weg door over anderen te gaan praten.
- *Verandereigenschappen van de coachee.* Suus heeft het idee dat Maartje vroeger niet geleerd heeft om te mogen leren. Maartje vermijdt eigenlijk elke kleine oefening – ze gaat dan over anderen klagen. Misschien is ze bang om een kleine stap te zetten?
- *Psychopathologie.* Niet noemenswaardig.
- *Misverstanden van de coach.* Suus realiseert zich dat ze best de confrontatie met Maartje aan mag gaan. Respectvol confronteren – juist omdat collega's en vriendinnen dat niet zomaar bij Maartje doen.

Is het van jou of van de coachee?

Waar is het begonnen? Suus ontdekt de volgende mogelijkheden:

Contract

- *Het doel is niet haalbaar.* Suus heeft te veel doelen gesteld, omdat Maartje daarom vroeg. En Suus heeft in het begin vaker de neiging om te pleasen en iemand zijn zin te geven.
- *Werk ik wel op de goede laag?* Suus heeft veel aangeboden op het niveau van bewustwording, maar heeft ze wel het goede aangeboden? Zonder een stap te zetten in vaardigheden of een andere actie zal er niets veranderen. (En zal Suus straks ook geen goede coach zijn gebleken in Maartjes ogen.)

Contact

- *Niet klagen, maar dragen.* Dit komt Suus tegen in meerdere trajecten. Ze heeft last van mensen die te veel ‘Calimero’ zijn en zichzelf te veel als slachtoffer gedragen.
- *Verandereigenschappen van de coachee.* Suus komt erachter dat Maartje misschien wel stappen vermijdt: heeft het met een fixed mindset te maken? Is klagen over anderen een strategie om zelf geen stappen te zetten, zodat ze ook niet bang hoeft te zijn om te falen?

Actie

Wat zou Suus allemaal kunnen doen?

- Ze kan met Maartje een tussenevaluatie doen. Terug naar het doel en kijken wat ze al bereikt hebben.
- In het volgende gesprek kan Suus voorstellen om haar overpeinzingen van afgelopen week met Maartje te delen: hoe kijkt Maartje tegen leren en veranderen aan?
- Ze kan met Maartje bespreekbaar maken dat Suus merkte dat ze wat geïrriteerd werd door het klagen: ligt dat aan Suus, of zouden andere mensen in Maartjes omgeving dit ook weleens ervaren?
- Voorafgaand aan het gesprek kan ze een tegenoverdracht-oefening doen om ‘schoon’ het gesprek in te gaan (zie figuur 6.2).

Suus kiest voor twee actiestappen: ze wil met Maartje beginnen met de tussenevaluatie en bespreekbaar maken dat twee doelen te veel is. Herkent Maartje dat, pakt ze in haar werk ook te veel ineens op? En Suus wil zelf met de billen bloot. Als ze Maartje weer hoort klagen, wil ze dit benoemen en ook het effect daarvan vertellen: mogelijk kan Maartje daarvan leren.

Hoe liep het verder met Suus en Maartje?

Suus heeft aan Maartje gevraagd hoe zij het coachtraject tot nu toe vond. Maartje gaf aan dat ze er eigenlijk meer van had verwacht, maar dat Suus een jonge coach is, dus dat het ook wel logisch is dat Suus nog niet zo goed is.

Suus voelde toen weer irritatie. Ze nam haar eigen besluit serieus: ze confronteerde Maartje met haar gevoel en gaf haar terug dat ze klagend overkwam. Maartje was die sessie erg stil en samen spraken ze af dat ze het gesprek kort zouden houden. Suus gaf Maartje twee vragen mee: wilde Maartje nog door Suus gecoacht worden en kon Maartje bij een ja nadenken over één doel?

Maartje kwam geheel tegen Suus' verwachting in terug met een nieuw doel. Ze had lang nagedacht over de confronterende opmerking van Suus en dacht wel dat mensen vaker vonden dat ze te veel klaagde, maar dat niet zeiden. En dat ze daardoor misschien niet altijd met haar wilden samenwerken, en ze dus veel alleen moest doen, en ook niet alles afkreeg. Maartje zei dat ze blij was dat Suus haar dit belangrijke inzicht had gegeven en wilde in deze sessie onderzoeken hoe ze minder klagerig kan worden. Suus gaf haar het inzicht dat je altijd de regie kunt nemen in lastige situaties: wat kun je zelf doen als iets of iemand anders (of jijzelf) anders doet of is dan je zou willen of had verwacht? Je kunt daarin blijven hangen en erover blijven klagen, maar je kunt ook kijken wat je zelf belangrijk vindt en daarop actie ondernemen. Kan ik het veranderen? Kan ik uit deze situatie weggaan? Of kan ik het aanvaarden en doen wat belangrijk voor me is? Het kwartje viel meteen bij Maartje. En het voelde als een opluchting: hier kon ze echt wat mee. En ze besloot ook om daadwerkelijk iets te doen. Maartje heeft in de week daarna een open en eerlijk gesprek gehad met haar directe collega's, dat was een enorme stap voor haar. Toen werd haar ook duidelijk dat timemanagement niet zozeer het probleem was. Ze had veel meer last van haar perfectionisme. In het vervolg van het traject heeft ze daar met Suus aan gewerkt.

2.4 Uit de vicieuze cirkel

Als je stilstaat bij de lastige situatie in het coachtraject, goed checkt waar het misging, en de verandertool toepast, dan kun je samen met je coachee weer uit de vicieuze cirkel komen. Om zelfverzekerd en effectief te kunnen coachen, is het belangrijk dat je op alle aspecten van het coachtraject bewust en zuiver coacht. Dan kom je niet alleen uit de vicieuze cirkel, je voorkomt ook dat je erin komt, dat trajecten complex worden. Hoofdstuk 3 laat je zien wat er kan spelen en maakt je (weer) bewust van alle aspecten van zuiver coachen.