



## De autonome klant

# Het volwassen perspectief

*Coaching als instrument voor het  
versterken van de volwassen kwaliteiten*

Jaap Ellerbroek, oktober 2011

# Het volwassen perspectief



## Samenvatting

Deze scriptie voert een pleidooi voor coaching op volwassenheid. Vanuit onze volwassen kwaliteiten vormen we ons een realistisch beeld van de werkelijkheid, kunnen we in vrijheid onze keuzes bepalen en nemen we verantwoordelijkheid voor de realisatie van deze keuzes.

De inspiratie voor dit pleidooi komt voort uit de ervaringen met zelfsturing in organisaties. Als mensen de ruimte hebben om zelf hun werk te organiseren, kunnen vertrouwen op hun eigen oordeel, zelf keuzes maken en de verantwoordelijkheid dragen voor de resultaten van hun werk, komt er een ongelooflijke hoeveelheid kracht, betrokkenheid en creativiteit vrij en blijken mensen zeer goed in staat om hun problemen op te lossen.

Coaches komen regelmatig in contact met mensen die ontevreden zijn met hun werk. Deze werknemers voelen zich bekneeld in allerlei frustrerende procedures en richtlijnen, missen uitdaging en verantwoordelijkheid in het werk en ervaren onvoldoende steun en waardering van hun leidinggevende. Soms zijn ze betrokken in energievretende conflicten of zijn afgestompt door het zinloze vechten en berusten in de situatie in afwachting van het verlossende pensioen.

Als coach kan je geen organisaties op de schop nemen of de managers veranderen. Wel kan je vastgelopen medewerkers helpen om hun eigen kracht te hervinden. De kracht die past bij de volwassen positie en die gebaseerd is op een innerlijke onafhankelijkheid en het vermogen om sturing te geven aan zichzelf. Van slachtoffers van de omstandigheden veranderen zij in mensen die zelf het antwoord op de omstandigheden formuleren.

Volwassenheid roept volwassenheid op. Daarom is het van belang dat de coach steeds eerst zichzelf naar de volwassen levenspositie leidt alvorens het contact met de gecoachte aan te gaan. Deze scriptie gaat uitvoerig in op hoe de opvattingen en opstelling van de coach de relatie met zijn klant beïnvloeden en het effect daarvan op het ontwikkelen van de volwassen kwaliteiten. Het geeft voorbeelden van coachingstechnieken en -interventies die deze professionele relatie ondersteunen en die gericht zijn op het versterken van de autonomie van de klant.

Dit pleidooi is in eerste instantie geschreven voor mezelf, om mijn visie op mijn rol als coach helder te krijgen. Wellicht kan deze scriptie andere coaches inspireren om hun eigen visie op coaching aan te scherpen.

De basisopvattingen in deze scriptie zijn echter ook buiten de context van coaching van toepassing. Wie zijn medemens vanuit de volwassen levenspositie benadert, brengt zichzelf en de relatie in balans en nodigt de ander uit om hetzelfde te doen.

# Het volwassen perspectief



## Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>2</b>
<b>Inhoudsopgave</b>	<b>3</b>
<b>1 Inleiding: de kracht van volwassenheid</b>	<b>5</b>
<b>2 Het verschijnsel volwassenheid</b>	<b>8</b>
2.1 Inleiding	8
2.2 Onafhankelijkheid als voorwaarde voor volwassenheid	8
2.3 Oordeelsvorming en verantwoordelijkheid	10
<b>3 Onafhankelijkheid in de knel</b>	<b>11</b>
3.1 Inleiding	11
3.2 Persoonlijke ontwikkeling	11
3.3 Maatschappelijke ontwikkelingen	12
3.4 Ontwikkelingen in organisaties	13
<b>4 Herwaardering volwassenheid</b>	<b>16</b>
4.1 Inleiding	16
4.2 Experimenten met zelfsturing	16
4.3 Volwassenheid als antwoord op complexiteit	18
<b>5 Coachen op volwassenheid: de rol van de coach</b>	<b>19</b>
5.1 Inleiding	19
5.2 Behoeftes en groei	19
5.3 Interne ego-posities	20
5.4 Basispositie van de coach	22
5.5 Visie op de werkelijkheid	27
5.6 De coach als medemens	29
5.7 Conclusie	30
<b>6 Coachen op volwassenheid: de aanpak</b>	<b>32</b>
6.1 Inleiding	32
6.2 Oplossingsgericht: werken vanuit het perspectief van de klant	33
6.3 Probleemverkenning	35
6.4 Het doel van de klant ontdekken	36
6.5 Oplossingen zoeken in de uitzonderingen	38
6.6 Schaalvragen	38
6.7 De gewenste toekomst binnen bereik brengen	40
6.8 Bewustwording vanuit breder perspectief	42
6.9 Spaarzaam met gevoel	43
6.10 Erkenning als interventie	44
6.11 Interne bondgenoten	45

# Het volwassen perspectief



6.12	Last van anderen	46
6.13	Blijf respectvol naar de mensen uit de omgeving van de klant	48
6.14	Voorzichtig met huiswerk	49
6.15	Betrek de klant in aanpak	50
6.16	Conclusie	51
<b>7</b>	<b>Ten slotte</b>	<b>53</b>
<b>8</b>	<b>Bronnen</b>	<b>54</b>

## 1 Inleiding: de kracht van volwassenheid

*“Werknemers zijn volwassenen, maar zodra ze door de poort naar binnen gaan, worden ze door ons bedrijf als kinderen behandeld: ze moeten persoonsbewijzen dragen, voor de lunch in de rij staan, de voorman om toestemming vragen om naar het toilet te mogen, een briefje van hun dokter meebrengen als ze ziek zijn geweest en blindelings bevelen opvolgen. De traditionele opvatting over werknemers is dat je ze niet kan vertrouwen. Dezelfde mensen brengen kinderen groot, zitten in schoolbesturen, kiezen burgemeesters, gouverneurs, senatoren en presidenten. Het zijn volwassenen, laten we ze behandelen als volwassenen.”*

Met deze visie voor ogen ontketende de Braziliaanse ondernemer Ricardo Semler begin jaren tachtig van de vorige eeuw een revolutie in zijn bedrijf, de machinefabriek Semco. Semler schafte alle regels en procedures in zijn bedrijf af en koos ervoor volledig te vertrouwen op het zelfsturend vermogen van zijn medewerkers. Hij werd voor deze radicale vorm van zelfsturing beloond met een enorme stijging van betrokkenheid, de productiviteit en het innoverend vermogen van zijn medewerkers. De werknemers van Semco hebben het bedrijf, tijdens de periode van hyperinflatie in 1990, met ongelooflijk veel creativiteit en zelfopoffering door de ernstigste economische crisis in Brazilië gesleept. Van een verouderde fabriek voor scheepspompen, ontwikkelde Semco zich in 25 jaar tot een groot conglomeraat van innovatieve bedrijven. Voor Ricardo Semler onderstreepte dit de kracht die in een bedrijf vrijkomt als werknemers zich als vrije, verantwoordelijke volwassenen gedragen.

Coaches komen regelmatig in contact met mensen die ontevreden zijn met hun werk. De werknemers voelen zich bekneeld in allerlei frustrerende procedures en richtlijnen. Ze missen uitdaging en verantwoordelijkheid in het werk en ervaren onvoldoende steun en waardering van hun leidinggevende. Soms zijn ze betrokken in energievretende conflicten of zijn afgestompt door het zinloze vechten en berusten in de situatie in afwachting van het verlossende pensioen.

In tegenstelling tot de vrije, verantwoordelijke volwassen werknemers bij Semco, lijken deze mensen zich juist kleiner te maken. Ze voelen zich afhankelijk en machteloos, een speelbal van de managers, de bedrijfscultuur, de overheid of controlerende instanties. Ze komen over als teruggetrokken of juist opstandige pubers en beschouwen werk als een frustrerend of geestdodend tijdverdrijf, een noodzakelijk kwaad om te voorzien in het levensonderhoud.

# Het volwassen perspectief



Deze afhankelijkheid gaat niet alleen ten koste van veel levensvreugde, het laat ook een ongekend potentieel aan inzet, betrokkenheid en creativiteit onbenut, kwaliteiten die het verschil kunnen bepalen bij het succes van organisaties.

Wie zich verdiept in de achtergronden van dit verschijnsel, stuit op een veelheid aan oorzaken buiten de werknemer zelf. Een bedrijfscultuur die gebaseerd is op strikte naleving van allerlei procedures en regels en elk initiatief in de kiem smoort. Een overheid die zich op detailniveau bemoeit met de beroepsuitoefening. Leidinggevendenden die geen oog hebben voor de behoeften van hun medewerkers of zelfs eigen frustraties botvieren in het contact met ondergeschikten. De schrijver van managementboeken, Jaap Peters, introduceerde in dit verband de term 'de intensieve menshouderij'. Een term waarmee hij het wezen van dergelijke organisaties kernachtig typeerde.

Gelukkig zijn er tegenwoordig veel initiatieven om organisaties humaner te maken en het werk zodanig te organiseren dat het beter aansluit bij de natuurlijke behoeften van de mens. Een brede groep van moderne managementgoeroes propageert de laatste vijftig jaar het mensgerichte perspectief bij de inrichting van organisaties. Deze goeroes hebben een ruime schare aan discipelen in de vorm van invloedrijke organisatieadviseurs en managementconsultants.

Ook is er een toenemende aandacht voor de menselijke aspecten van leiderschap. Er is een ruim aanbod aan management en leiderschapstrainingen, gebaseerd op de opvattingen uit de humanistische school.

Menselijkere organisatievormen en leidinggevendenden die respectvol met hun medewerkers omgaan, kunnen een wereld van verschil maken. De ontwikkelingen op dit gebied bieden hoop voor de toekomst.

Toch is het zinvol om ook naar de persoon van de werknemer zelf te kijken. Wat is zijn aandeel in de vastgelopen situatie? Wat belemmert hem bij het oppakken van de rol die bij een vrije, verantwoordelijke volwassene past? En, nog belangrijker, hoe kan een coach hem helpen om die rol wel in te nemen, ondanks de bedrijfscultuur en zijn leidinggevendenden?

Als coach kan je geen organisaties op de schop nemen of de managers van de gecoachte veranderen. Wel kan je vastgelopen medewerkers helpen om hun eigen kracht te hervinden. De kracht die past bij de volwassen positie en die gebaseerd is op een innerlijke onafhankelijkheid en het vermogen om sturing te geven aan zichzelf. Van slachtoffers van de omstandigheden veranderen zij in mensen die zelf het antwoord op de omstandigheden formuleren.

# Het volwassen perspectief



Deze scriptie voert een pleidooi voor het coachen op het volwassen gedrag. Eerst volgt een kort onderzoek naar het verschijnsel volwassenheid en de potenties die de volwassen kwaliteiten bieden voor het individu en de organisatie. Vervolgens belicht deze scriptie een aantal ontwikkelingen die een beperking opleveren bij het innemen van de volwassen positie waar je als coach mee rekening dient te houden. Het daarop volgende hoofdstuk gaat over de coach zelf: hoe kan die de volwassen kwaliteiten versterken? Het bevat een visie op de basishouding van een coach en uitgangspunten voor een succesvolle werkrelatie. Het laatste hoofdstuk gaat in op het coachingsproces zelf, de aanpak en methode van coaching die gericht is op het versterken van de volwassen kwaliteiten. Het biedt een aantal voorbeelden van interventies die gericht zijn op het versterken van de volwassenheid.

Het is niet op voorhand te bepalen of je met deze individuele benadering voldoende tegemoet komt aan de verwachtingen van de werknemer die ontevreden is over zijn werksituatie. In eerste instantie verandert deze individuele coaching niets aan de organisatie waar hij zich gefrustreerd voelt. Hoewel je vanuit de systeemtheorie en de communicatietheorie zou kunnen verwachten dat als de persoon zich anders gaat opstellen, zijn omgeving gaat meebewegen, is het nog maar de vraag of de individuele verandering voldoende impact heeft om een eind te maken aan bepaalde ongezonde verhoudingen, zeker binnen een grote organisatie.

Wel bereik je ermee dat deze medewerker greep krijgt op zijn eigen functioneren en in vrijheid zelfstandig keuzes kan maken. En wellicht straalt deze onafhankelijkheid ook af op de omgeving van de medewerker. Want niet zozeer degene die leiding geeft aan anderen, maar juist diegene die leiding geeft aan zichzelf, wint aan gezag en invloed.

## 2 Het verschijnsel volwassenheid

### 2.1 Inleiding

Wie naar definities zoekt van het begrip volwassenheid komt daarbij steeds drie aspecten tegen:

- Zelfstandigheid. Een volwassen persoon wordt in staat geacht voor zichzelf te kunnen zorgen.
- Handelingsbekwaamheid. Economische handelingen zoals aankopen, leningen en schulden, het aangaan of beëindigen van een dienstverband, relaties en gezinsvorming, actief en passief stemrecht, behoren allemaal tot het domein van de volwassene. De handelingsbekwaamheid veronderstelt het vermogen om zelfstandig te oordelen en keuzes te maken.
- Verantwoordelijkheid. Het betreft hier niet alleen de juridische aansprakelijkheid maar vooral ook de morele verantwoordelijkheid voor gemaakte keuzes.

De Nederlandse wet legt de grens voor meerderjarigheid bij 18 jaar. Je wordt dan in ieder geval handelingsbekwaam geacht, hebt stemrecht en bent in staat verantwoordelijkheid te dragen. Juridisch ben je verantwoordelijk voor je daden en vanaf 18 jaar geldt het volledige strafrecht. Volledige zelfstandigheid verwerf je voor de wet pas drie jaar later. Dan vervalt de onderhoudsplicht van je ouders. In feite veronderstelt de wetgever vanaf die leeftijd volwassenheid.

In tegenstelling tot de juridische meerderjarigheid overkomt volwassenheid je echter niet 'overnight'. Het is een proces van losmaking van de invloed van de ouders en leren op eigen benen te staan. Het proces begint al in de pubertijd, als het kind zich begint af te zetten tegen het gezag van de ouders en het gaat door tijdens de adolescentie. Het verwerven van zelfstandigheid, het ontwikkelen van handelingsbekwaamheden en verantwoordelijkheidsbesef is een proces van strijd, van oefenen en van vallen en opstaan. Eén van de belangrijkste stappen in deze ontwikkeling is het verwerven van onafhankelijkheid.

### 2.2 Onafhankelijkheid als voorwaarde voor volwassenheid

De management goeroe Stephen Covey stelt in zijn boek 'The Seven Habits of Highly Effective People' dat de menselijke ontwikkeling drie stadia kent:

- Eerst is een kind volledig *afhankelijk* van zijn ouders.

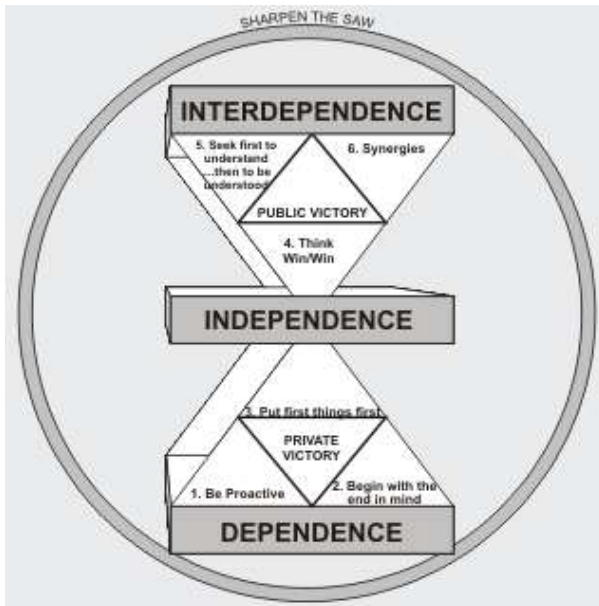


# Het volwassen perspectief

- Dan komt er een periode dat het op eigen benen wil staan en streeft naar *onafhankelijkheid*.
- Als we volwassen zijn, ontdekken we dat *wederzijdse afhankelijkheid* uiteindelijk tot het beste resultaat leidt. We hebben de samenwerking met andere mensen nodig om onze doelen te realiseren en om gelukkig te worden.

Het een gaat aan het ander vooraf. Volgens Covey kunnen we niet echt een relatie van wederzijdse afhankelijkheid met onze omgeving aangaan als we niet eerst onze onafhankelijkheid bevochten hebben. Het is noodzakelijk om tot in ons diepste wezen te ervaren dat we op eigen benen kunnen staan, zelf verantwoordelijkheid dragen voor ons

leven en het zelfvertrouwen ontwikkelen dat wij uiteindelijk zelfstandig kunnen overleven. Wie deze ontwikkelingsstap overslaat, zal in belangrijke relaties met anderen een ongezonde vorm van existentiële afhankelijkheid ervaren; te veel leunen op de ander en niet in staat zijn om in vrijheid voor de relatie te kiezen. Het valt te vergelijken met de jongeling die de afhankelijkheid van zijn moeder inruilt voor de afhankelijkheid van zijn echtgenoot. Als hij diep van binnen niet de overtuiging heeft ook zonder partner te kunnen overleven, zal dat een ongezonde druk op de relatie leggen. Het is daarom volgens Covey belangrijk om eerst op eigen benen te leren staan, om te ervaren dat je ook zonder de steun van de ouders, onderwijzers, partners, en leidinggevenden, kan overleven.



Er bestaan in veel culturen tradities en rituelen die de jong volwassene helpen om deze basale overlevingscompetentie te ervaren. Bij een aantal indianenstammen in Noord-Amerika was het gewoonte dat een jonge krijger er in zijn eentje op uit trok om zijn 'medicijn' te vinden, het symbool voor zijn identiteit. Met niets anders dan zijn mes, speer of pijl en boog, moest hij zich op zijn eenzame tocht in leven houden. Als de jongeman na zo'n barre tocht succesvol terugkeerde naar zijn stam, was zijn positie in de stam veranderd. Hij was van kind krijger geworden.

# Het volwassen perspectief



Tijdens een vakantie in het oosten van Duitsland kwam ik een paar jaar geleden een vreemd uitgedoste jonge man tegen, met dofzwarte kleren en een hoge zwarte hoed. Mijn vrouw, een Oost-Duitse van origine, herkende meteen de kledij. Het bleek een timmerman die zojuist zijn opleiding had afgerond. In Duitsland was het traditie dat een timmermansleerling na zijn gezellentijd een jaar lang door het land trok, zich in zijn levensonderhoud voorzien door overal zijn werk aan te bieden. De speciale kledij maakte hem herkenbaar voor iedereen die nog een klusje voor hem op te knappen had. Toen ik eind jaren tachtig een tijdje in Ghana rondreisde, viel het me op hoeveel jonge Australische en Nieuw-Zeelandse wereldreizigers ik daar tegenkwam. Het bleek in Australië en Nieuw-Zeeland vrij normaal voor jonge mensen, om na hun opleiding eerst een jaar de wereld rond te trekken, zonder creditkaart of bankpas. Het ging erom hier en daar werk te vinden om zo je reis te bekostigen.

Al deze voorbeelden hebben gemeen dat de jong volwassene ervaart op eigen benen te kunnen staan. Deze stap kan een innerlijke kracht oproepen die de persoon helpt om vanuit zelfstandigheid op basis van gelijkwaardigheid betekenisvolle relaties aan te gaan: de vermogens voor de wederzijdse afhankelijkheid te ontwikkelen zonder verlies van zijn zelfstandigheid.

## 2.3 Oordeelsvorming en verantwoordelijkheid

Uit het voorgaande blijkt hoe noodzakelijk de strijd voor onafhankelijkheid is om de zelfstandigheid te bereiken. Maar hoe ontwikkelt men die andere volwassen kwaliteiten, het oordeelsvermogen en het nemen van verantwoordelijkheid?

In wezen zijn dit kwaliteiten die een gevolg zijn van de zelfstandigheid en onafhankelijkheid. Zodra je beseft dat je op eigen benen staat, dringt ook het besef door dat je zelf je keuzes dient te maken. Sterker nog, wie zich werkelijk onafhankelijk voelt, wil die keuzes zelf maken. Ook zal deze persoon merken dat hij zelf met de gevolgen van zijn keuzes wordt geconfronteerd. Zo start een proces van trial & error, van vallen en opstaan, het leerproces dat eigenlijk nooit meer ophoudt.

## 3 Onafhankelijkheid in de knel

### 3.1 Inleiding

De groei naar onafhankelijkheid, als basis voor volwassenheid, is in principe een natuurlijke ontwikkeling die ieder opgroeiend individu doormaakt. Toch blijkt het nog lang niet voor iedereen eenvoudig te zijn werkelijke onafhankelijkheid te bereiken. Enerzijds kan dat te maken hebben met de individuele ontwikkeling, verstoorte relaties in de jeugd, reacties op traumatische gebeurtenissen of andere verstoringen van een reguliere ontwikkeling.

Anderzijds zijn er ook ontwikkelingen in onze samenleving en in organisaties die een werkelijk onafhankelijkheid in de weg staan.

In dit hoofdstuk belichten we beide.

### 3.2 Persoonlijke ontwikkeling

Een van de uitgangspunten van Covey bij zijn ontwikkelingsmodel (afhankelijkheid, onafhankelijkheid, wederzijdse afhankelijkheid) is, dat een volgende fase pas mogelijk wordt als de voorgaande voltooid is. In het vorige hoofdstuk werd al beschreven dat een gezonde wederzijdse afhankelijkheid pas kan bestaan als men eerst zijn onafhankelijkheid heeft verworven. Maar aan de onafhankelijkheid gaat de fase van afhankelijkheid vooraf. Kinderen horen in de optiek van Covey op te groeien in de beschermende afhankelijkheid van hun verzorgers. Als die bescherming ontbreekt, kinderen te vroeg zelfstandig moeten worden, ontstaat er geen werkelijke, vrije onafhankelijkheid. Door het ontbreken van een veilige omgeving, leert een kind geen vertrouwen te krijgen in zijn omgeving. Ook mist hij de bevestiging die nodig is voor het ontwikkelen van zelfvertrouwen. Hij ontwikkelt dan een overlevingsscenario op basis van de mogelijkheden van het kind, gericht op het onder controle houden van de bedreigingen die hij ervaart. Dit kinderlijke overlevingsscenario vormt ook als hij volwassen geworden is, de grondslag voor zijn gedrag.

Over de verstoorte ontwikkeling van het kind valt nog veel meer te zeggen. De verklaringen en achtergronden van zulke ontwikkelingsstoornissen zijn vanuit vele richtingen benaderd: de psychodynamisch school, de systeemtheorie, de Transactionele Analyse, de ontwikkelingspsychologie en de orthopedagogiek, ze hebben allemaal een bijdrage geleverd aan het inzicht in de problemen die mensen vanuit hun kindertijd meenemen naar hun volwassen leven. En elk van deze scholen heeft zijn eigen therapeutisch inzichten voor de behandeling van ernstige verstoringen.

# Het volwassen perspectief



Voor coaching is het relevant om te beseffen dat waarschijnlijk iedereen in zijn ontwikkeling naar volwassenheid krasjes of krassen heeft opgelopen. Het is dan ook te verwachten dat bij alle volwassenen elementen van het kinderlijke overlevingscenario in het gedrag opduiken en de perceptie van de werkelijkheid vervormen tot de perceptie van het gekwetste kind.

Dat betekent niet dat al deze volwassenen zijn blijven steken in hun ontwikkeling tot zelfstandige, onafhankelijke individuen. Wel betekent het dat deze mensen, als ze geraakt worden in het gekwetste deel, de neiging kunnen hebben terug te vallen op het kinderlijke overlevingscenario.

Overigens gaat dit niet alleen op voor de klant. De coach heeft ongetwijfeld in zijn ontwikkeling zelf ook krassen op zijn ziel opgelopen. Dat betekent dat de coach in zijn relatie met zijn klant altijd er op bedacht dient te zijn, dat ook hij in een oud scenario kan terugvallen.

### 3.3 Maatschappelijke ontwikkelingen

Ook de ontwikkeling die onze samenleving de afgelopen millennia heeft doorgemaakt, heeft invloed gehad op de ruimte voor de individuele onafhankelijkheid.

De oermens had een aanzienlijk breder terrein van bezigheden dan de huidige mens. Hij moest zijn eigen onderkomen regelen, zijn eten bij elkaar scharrelen, zijn kinderen onderwijzen in de jacht en het verzamelen van eetbare planten, verwondingen verzorgen, zich beschermen tegen bedreigingen van wilde dieren. Alles waar hij behoefte aan had, moest hij zelf organiseren. Dit betekende dat voor alle aspecten van zijn bestaan, zijn onafhankelijkheid duidelijk was.

Inmiddels kent onze samenleving een extreme vorm van specialisatie van arbeid. Deze specialisatie is mede verantwoordelijk voor een spectaculaire groei van de welvaart en bestaanszekerheid. De prijs van de specialisatie is echter een toenemende onderlinge afhankelijkheid. Het vermogen om zelf, zonder hulp van anderen te overleven, is sterk afgenomen. Onafhankelijkheid is daarmee een abstracter begrip geworden.

De samenleving is veel complexer geworden. Het maatschappelijke verkeer wordt geregeld door een alles omspannend stelsel van normen en regels. De jonge indiaan die er vandaag met zijn mes en speer in de bossen van Driebergen op uit zou trekken om zijn identiteit te zoeken, zou onmiddellijk worden opgepakt wegens overtreding van de wapenwet, de jachtwet, de wet tegen landloperij, gemeentelijke verordeningen tegen wildplassen en het zich buiten de gebaande paden begeven. De ruimte voor jonge mensen om te experimenteren met hun zelfstandigheid, is in onze sterk gereglementeerde samenleving fors afgenomen.

Ook is de noodzaak om in je eigen behoeftes te voorzien, in de hedendaagse maatschappij minder aanwezig. Na de mensonterende toestanden tijdens de grote depressie in de jaren dertig, hebben vooral de Europese landen een uitgebreid stelsel van sociale voorzieningen ontwikkeld. Deze arrangementen waren bedoeld als vangnet voor diegene die, door welke omstandigheden dan ook, niet in staat waren zelf voor hun basisbehoefte te zorgen.

Gestoeld op een solidariteitsgedachte ontwikkelde het systeem zich tot een verzorgingsstaat met ingrijpende gevolgen voor de samenleving. Het is niet langer noodzakelijk dat je als jongeling in je eigen basisbehoefte kan voorzien. Veiligheid en bestaanszekerheid worden nu van staatswege gegarandeerd.

Waar vroeger de volwassenheid gekenmerkt werd door een verschuiving van de verantwoordelijkheid voor de basisbehoefte van de ouders naar de jongeling, lijkt het er nu op, dat volwassen worden een verschuiving van de verantwoordelijkheid betekent van de ouders naar de staat.

Door al deze ontwikkelingen is het veroveren van onafhankelijkheid geen kwestie meer van leven of dood. De urgentie is teruggebracht tot een kwestie van levenskwaliteit.

### 3.4 Ontwikkelingen in organisaties

De technologische ontwikkelingen van de laatste tweehonderd jaar hebben een ongekende revolutie in het arbeidsproces mogelijk gemaakt. De ambachtelijke productie is vrijwel geheel vervangen door industriële productie. De kleinschalige organisatie is veelal omgevormd tot multinationale conglomeraten of netwerken van bedrijven waarin duizenden mensen samenwerken. Er heeft een duizelingwekkende specialisatie van werkzaamheden plaatsgevonden.

Er is heel wat voor nodig om te zorgen dat al die duizenden specialisten ook daadwerkelijk samen de toegevoegde waarde voor de organisatie realiseren. Er is een groot aantal managementgoeroes geweest die invloed hebben gehad op de organisatie van het werk.

Eén van de eerste grote denkers in de rij was Frederick Winslow Taylor. In het concept



van Taylor werd het productieproces georganiseerd rond kleine, eenvoudig aan te leren handelingen. Henri Ford bracht de theorie van Taylor in de praktijk bij de productie van de beroemde T-ford: de lopende band werd het symbool voor de industriële productie. Later hebben Henri Fayol en Max Weber het stokje van Taylor overgenomen en de managementprocessen en organisatieprincipes verder uitgewerkt. Iedereen in de organisatie

# Het volwassen perspectief

kreeg nauwkeurig omschreven taken en een leidinggevende die toezag op de uitvoering. Na de tweede wereldoorlog waren het de kwaliteitsgoeroes als Edwards Deming die het arbeidsproces nog verder in een keurslijf gaten. Basisidee bij het kwaliteitsdenken in de jaren vijftig en zestig was het vergroten van de voorspelbaarheid en continuïteit van de processen. Het normeren en standaardiseren werd op een hoger plan gebracht met uitgebreide handboeken, richtlijnen en procedures. De zogenaamde plan-do-check-act cyclus werd geïntroduceerd als middel om de processen nog beter in de greep te krijgen.

Vanaf de jaren tachtig kwam de automatisering in een stroomversnelling. De mogelijkheden die de nieuwe technologie bood voor een nog grotere controle binnen



bedrijven, werd al snel ontdekt door een nieuwe lichting managementgoeroes, als Robert Kaplan, David Norton en Patrick Georges, die met Key Performance Indicators, balanced scorecards, management cockpits en performance management systemen het management nog meer greep gaf op de werkvloer.

Al met al hadden deze grote denkers ervoor gezorgd dat we op een tot dan toe ongekende schaal producten en diensten konden leveren. In deze periode zagen we mega-ondernemingen

opkomen, waarin honderdduizenden mensen, over de hele wereld verspreid, samenwerken. Een sterk staaltje van organisatievermogen, maar de prijs was wel dat de werknemer aardig in een keurslijf was geperst. De taken waren uitvoerig beschreven, de aansturing hiërarchisch geregeld en van bovenaf nauwlettend in de gaten gehouden. De werknemer was een nauwkeurig afgesteld radertje in een complex uurwerk geworden. De vrijheid en zelfstandigheid was inmiddels ver te zoeken.

De laatste jaren zien we nog een andere ontwikkeling. Door allerlei schandalen op het gebied van veiligheid, kwaliteit en integriteit, komt vanuit de samenleving een toenemende behoefte aan controle op de manier waarop werkzaamheden worden uitgevoerd. Er is de afgelopen tien jaar een stortvloed aan procedures, richtlijnen, kwaliteitsnormen en certificeringeisen over professionals uitgestort. Deels door de overheid, deels ook door beroepsgroepen en klantorganisaties.

Ook mensen in de zogenaamde vrije beroepen ontkomen niet aan de druk tot disciplineren van hun beroepsuitoefening. Zo zien we beroepsverenigingen ontstaan die het vak willen beschermen tegen oneigenlijke concurrentie van beunhazen en kwakzalvers. Zij dringen er vaak bij overheidsinstanties op aan om het beroep te beschermen en eisen te stellen op het



# Het volwassen perspectief



gebied van opleiding, werkmethode en verantwoording. Ze komen met klachtencommissies en tuchtrecht om de kwaliteit te bewaken en klanten te beschermen. Een voorbeeld van de disciplinerende van een beroepsgroep is te vinden in de geestelijke gezondheidszorg. Eerst zijn de psychische ziektebeelden nauwkeurig geïdentificeerd in het DSM-handboek (Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, het handboek voor de classificatie van psychiatrische ziektebeelden). Vervolgens zijn er richtlijnen ontwikkeld voor de diagnostiek, zodat in principe elke beroepsbeoefenaar bij dezelfde symptomen tot dezelfde diagnose komt. Tenslotte zijn er Diagnose Behandeling Combinaties (DBC's) ontwikkeld die voor elk ziektebeeld een behandelplan en daarbij een bepaalde vorm van behandeling voorschrijft.

Niet alleen is de klant hier beroofd van zijn vrijheid om zijn eigen behandelplan te kiezen, de professional is veroordeeld tot het minutieus uitvoeren van het voorgeschreven behandelplan. De professional die zich niet wil laten leiden door de heersende behandeldoctrine, komt terecht in de schmerzzone van de alternatieve geneeskunde, vaak niet vergoed door verzekeringen.

Deze beperking van de vrijheid van de beroepsbeoefenaar zien we overigens niet alleen in de Geestelijke Gezondheidszorg. Vele vakmensen klagen dat ze omkomen in de regels en richtlijnen, die hen er van weerhouden om datgene te doen wat zij zelf nodig achten. Wie heeft bijvoorbeeld niet eens met een helpdesk of call-center te maken gehad, waarbij de persoon die jou zou moeten helpen door allerlei interne regels en procedures niet in staat was om jou in een volkomen logisch verzoek tegemoet te komen? Een ander voorbeeld is de thuiszorg, waar medewerkers het gevoel krijgen dat ze meer bezig zijn met de verantwoording van hun daden dan met de zorg voor hun klanten.

Al met al lijkt het erop dat de vrijheid en onafhankelijkheid van de professional zwaar onder druk staan.

## 4 Herwaardering volwassenheid

### 4.1 Inleiding

Er is natuurlijk niets op tegen dat professionals zich kunnen verantwoorden voor wat ze doen, dat er maatregelen zijn die voorkomen dat er gesjoemeld wordt met kwaliteit, veiligheid en integriteit. Maar tegelijkertijd is het van belang dat professionals zich als volwassen mensen kunnen blijven gedragen, dus in staat zijn tot een onafhankelijk oordeel en persoonlijk verantwoordelijkheid kunnen nemen voor hun handelen.

Klanten willen niet een medewerker van een call-center aan de telefoon krijgen die alleen maar nauwgezet de regeltjes kan uitvoeren. Ze willen een volwassen individu, die hun verhaal aanhoort en beoordeelt op billijkheid. Die het vermogen heeft om op basis van redelijkheid beslissingen te nemen en de verantwoordelijkheid neemt om de zaak op te lossen.

Net zoals de klant gefrustreerd raakt als deze vastloopt in het doolhof van procedures, regels en systemen, zo gaat het ook met de professional. Hij wordt opstandig of raakt uitgeblust, verliest zijn betrokkenheid. Al in de jaren zestig merkten grote bedrijven dat zij schade leden door desinteresse of zelfs directe sabotage door ongemotiveerd personeel. En in plaats van nog meer controle en repressie, begon men te kijken naar andere invalshoeken om het tij te keren.

### 4.2 Experimenten met zelfsturing

De afgelopen decennia zagen we, naast alle initiatieven om meer greep te krijgen op de professionals, tegelijkertijd ook bedrijven die zich lieten inspireren door de organisatieadviseur uit de humanistische school.

Psychologen en sociologen als Elton Mayo, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Peter Drucker en Douglas McGregor gingen op zoek naar de drijfveren van werknemers in grote organisaties. Ze vonden mensen die trots op hun vak waren en graag meer verantwoordelijkheid wilden dragen. Werknemers, die als ze het vertrouwen kregen, dat graag waarmaakten.

Er kwamen experimenten met organisatievormen die gebaseerd waren op deze nieuwe inzichten. De bekendste uit de reeks vernieuwende initiatieven waren de experimenten bij Volvo met zelfsturende teams. Begin jaren zeventig had Volvo steeds meer moeite om goed personeel aan zich te binden, ondanks relatief hoge salarissen. Veel, vooral goede, vakmensen haakten snel af in de traditionele productie aan de lopende band. Bij de bouw van een nieuwe fabriek in Kalmar besloot de directie een geheel nieuwe werkmethode te



# Het volwassen perspectief

introduceren die het leven van de werknemers aangenamer moest maken. Het doel was om een stabiel, goed opgeleid en gemotiveerd personeelsbestand te krijgen.

De lopende band werd verlaten en er kwamen productiekringen, teams van 15 tot 25 arbeiders, die gezamenlijk een afgerond deel van het assemblageproces voor hun rekening namen. Het proces bestond uit een veelheid van taken, die de teams zelf konden indelen. De verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en kwantiteit van de productie lag bij het hele team. De resultaten waren spectaculair. Niet alleen steeg de tevredenheid onder het personeel enorm, ook de productiviteit en de kwaliteit van de productie namen flink toe.



Een wel heel extreem voorbeeld van een radicale breuk met het traditionele denken over arbeid is te vinden in Brazilië, bij het bedrijf Semco, dat ook al in de inleiding werd aangehaald. Bij Semco vertrouwt men volledig op de volwassen vermogens van haar medewerkers. Het heeft het bedrijf ongekend succesvol gemaakt. Semco is meerdere keren verkozen tot meest aantrekkelijke werkgever van het land, is enorm gegroeid en draait nog steeds prima.

In Nederland zijn er de afgelopen jaren diverse experimenten geweest op basis van zelfsturing. Zelf heb ik vijf jaar gewerkt bij een consultancyorganisatie die geheel opgebouwd was rond zelfsturende teams. De teams hadden elk een eigen winst- en verlies rekening, kozen zelf uit hun midden een leider (vaak een tijdelijke rol) en konden zelf alle ondernemerstaken onderling verdelen. De teams mochten zelf mensen aannemen, klanten zoeken, offertes uitbrengen, lonen vaststellen, enzovoort. Er bestonden geen formele regels en procedures. De belangrijkste controle bestond eruit dat alles openbaar was, lonen, declaraties, bijzondere uitgaven, waren via een website voor iedereen toegankelijk. Men vertrouwde volledig op de sociale controle door deze openheid en op de natuurlijke werking van de markt. Als een team zich te veel beloofde, of te weinig verdiende, maakte het verlies. En verlies maken betekende dat je de andere teams ervan moest overtuigen dat jouw team levensvatbaar was en het verdiende om tijdelijk door de andere team gesubsidieerd te worden.

Ik heb ervaren hoe stimulerend deze vrijheid was. Het feit dat er geen regels waren, maakte me aanvankelijk wat onzeker. Al gauw merkte ik echter hoe bevrijdend het is als je mag vertrouwen op je eigen oordeelsvermogen; zelf de vruchten mag plukken van je successen en natuurlijk ook de gevolgen mag dragen van je missers.

Een goed voorbeeld van hoe zelfstandigheid en verantwoordelijkheid een verschil kunnen maken, is te zien in de thuiszorg. Onder druk van de marktwerking is er de laatste jaren een efficiëncyslag geweest die op de oude leest was geschoeid. Dus opdeling van taken, meer controle en verantwoording, het optuigen van een extra managementlaag voor een nog efficiëntere aansturing, kwaliteitshandboeken, procedures, taaknormering, enzovoort. Deze maatregelen hebben echter de kosten niet weten te reduceren. Wel is het aantal klachten van zowel klanten als medewerkers fors toegenomen.

De afgelopen jaren zien we juist een tegenbeweging. Zo is er een nieuwe, snel groeiende organisatie in Nederland die juist voor zelfsturing als leidend organisatiebeginsel heeft gekozen: Buurtzorg Nederland. Deze organisatie werkt met teams van tien tot twaalf verpleegkundigen en verzorgenden die verantwoordelijk zijn voor een dorp of een buurt. Het team regelt alles zelf: de werving van en de zorg voor de cliënten, maar ook kantoor, roosters, het aannemen van nieuwe collega's, contacten met ziekenhuis en huisarts. Zoals te verwachten was, heeft deze nieuwe werkwijze een grote aantrekkingskracht op de mensen die in de thuiszorg werkzaam zijn. Doordat de organisatie nauwelijks overheadkosten heeft, zijn de financiële resultaten uitstekend. Ook zijn de klanten van Buurtzorg Nederland tevreden: 'Zorg zoals zorg bedoeld is', schrijft *Slow Management* in het voorjaarsnummer van 2009.

Het meest opmerkelijke resultaat is echter nog dat blijkt dat de teams van Buurtzorg gemiddeld maar zo'n veertig procent van de zorg leveren waar de klant volgens de indicatie recht op heeft. De medewerkers spelen in op het vertrouwen en de zelfredzaamheid van de cliënt. Blijkbaar vermindert het volwassen gedrag van de thuiszorgmedewerkers ook de afhankelijkheid van de klanten.

#### **4.3 Volwassenheid als antwoord op complexiteit**

Bovenstaande voorbeelden geven aan welke energie, betrokkenheid, creativiteit en verantwoordelijkheidsbesef los komen als professionals in een volwassen positie komen te staan.

Moderne organisaties zijn geen gesloten systemen met een overzichtelijk proces. Het zijn schakels in complexe netwerken van bedrijven, overheidsinstanties en non-profit organisaties. Langzamerhand dringt het door dat deze organisaties te complex zijn om alles in procedures en regels te vatten. Juist in onze complexe samenleving, waarin iedereen afhankelijk is van elkaar, is er behoefte aan mensen met oordeelsvermogen, die binnen hun bereik zelfstandig besluiten durven te nemen en daar verantwoordelijkheid voor aangaan.

De behoefte aan volwassen professionals is niet tanende, maar juist springlevend.

## 5 Coachen op volwassenheid: de rol van de coach

### 5.1 Inleiding

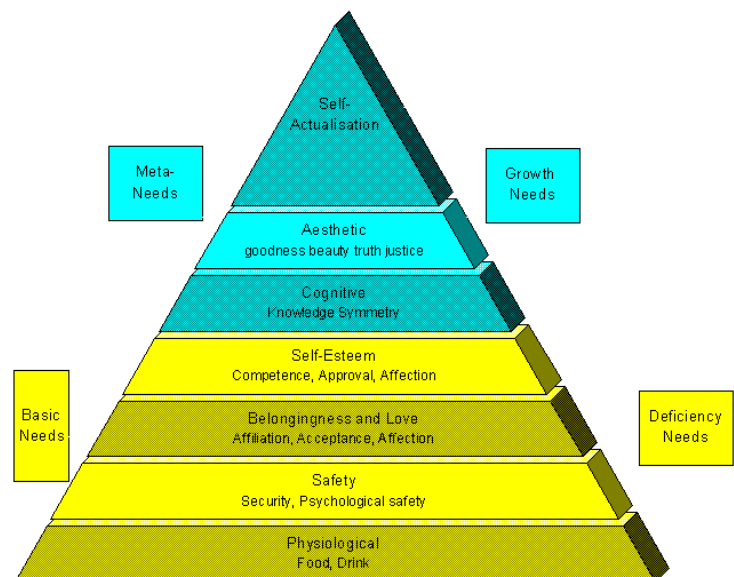
De manier waarop organisaties met hun medewerkers omgaan kan volwassen, verantwoordelijk gedrag in de weg staan of juist stimuleren. In het voorgaande hebben we voorbeelden van beide gezien.

Als coach kan je geen organisaties op de schop nemen. Ook is het te eenzijdig om de verantwoordelijkheid voor het gedrag van medewerkers alleen bij de organisaties of de leidinggevenden te leggen. Iemand die echt onafhankelijk is, zal zijn gedrag niet door de omstandigheden laten sturen en in elke situatie verantwoordelijkheid kunnen nemen voor zijn eigen gedrag.

De rol van de coach is om medewerkers te helpen deze kracht te hervinden. De kracht die past bij de volwassen positie en die gebaseerd is op een innerlijke onafhankelijkheid en het vermogen om sturing te geven aan zichzelf. Van slachtoffers van de omstandigheden veranderen zij in mensen die zelf het antwoord op de omstandigheden formuleren. Het doel van coaching dient dus te liggen in het versterken van de autonomie van de klant. Dit hoofdstuk belicht een aantal theoretische modellen rond de thema's volwassenheid, zelfstandigheid en onafhankelijkheid om van daaruit te bepalen wat coachen op volwassenheid betekent voor de opstelling van de coach zelf en de relatie die hij met zijn klant aangaat.

### 5.2 Behoeftes en groei

Het verschijnsel afhankelijkheid heeft een verband met de basisbehoeften van de mens. In zijn behoeftetheorie onderkent Abraham Maslow een hiërarchie van basismotieven van de mens. Deze hiërarchie wordt weergegeven in de inmiddels beroemd geworden behoeftepiramide. Volgens de theorie van Maslow is het noodzakelijk dat de behoeftes



# Het volwassen perspectief



aan de basis van de hiërarchie voldoende vervuld zijn alvorens men toekomt aan de motieven die hoger in de hiërarchie staan. Plat gezegd: erkenning en zelfontplooiing is mooi, maar als we honger hebben en geen dak boven ons hoofd, zullen we toch eerst daar mee aan de slag gaan.

Maslow maakt daarbij een onderscheid tussen behoeftemotieven (lager in de hiërarchie) en groeimotieven (bovenaan in de hiërarchie). Wanneer aan groeimotieven wordt tegemoetgekomen, wordt de motivatie sterker. Groeimotieven maken iemand minder afhankelijk en dragen ertoe bij op eigen benen te gaan staan.

Bij de behoeftemotieven geldt juist het omgekeerde. Door het ingaan op deze behoefte neemt de behoeftespanning af. Je raakt voldaan. Als je er teveel van ontvangt, krijg je er letterlijk genoeg van.

Hoe belangrijk de vervulling van de basisbehoeftes ook is, net zo belangrijk lijkt het te zijn dat men zelf in staat is deze behoeftes te vervullen. Het alleen maar passief ontvangen van de bevrediging van deze behoeftes helpt niet bij de ontwikkeling van het individu. Iemand wordt er niet zelfstandiger door; hij of zij is juist eerder geneigd om een beroep op anderen te doen. Omgekeerd zal blijken dat de onafhankelijkheid van iemand die in staat is zelf in zijn basisbehoefte te voorzien juist groeit.

Het lijkt logisch om mensen die vastgelopen zijn in een warm bad te laten herstellen en tegemoet te komen aan hun emotionele behoeften. Het gevaar bestaat echter, dat zo'n voedende wijze van coaching een vorm van afhankelijkheid oproept. Een coachingsrelatie die gebaseerd is op afhankelijkheid zal de coachee uiteindelijk niet versterken maar juist verzwakken.

Een oude Chinese wijsheid zegt dat je iemand die honger heeft geen vis moet geven maar een hengel. Analooq daaraan dient een coach voorzichtig te zijn met het "voeden" van zijn klant. De kunst is het om bij de klant het vermogen tot zelfwaardering en zelfacceptatie te activeren.

## 5.3 Interne ego-posities

In het eerste contact kan er snel een zeer onvolwassen beeld van de klant opdoemen. Hij stelt zich afhankelijk op, legt de verantwoordelijkheid voor zijn problemen bij anderen neer, gedraagt zich recalcitrant of juist uitgeblust. Als coach zie je een opstandig of aangepast kind voor je.

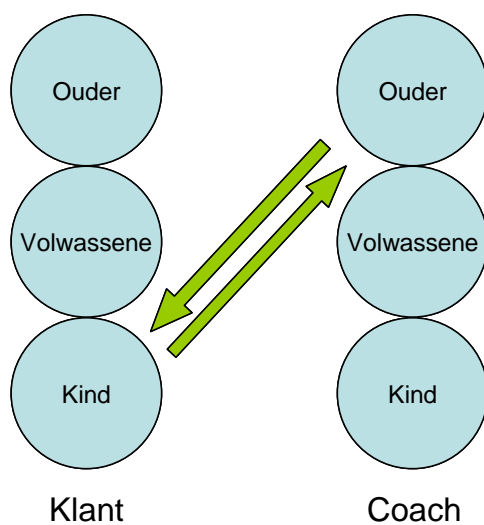
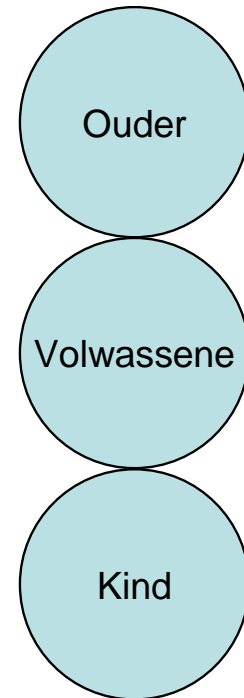
Juist dan is het belangrijk te beseffen dat dezelfde persoon ook allerlei taken op zich neemt die tot het domein van de volwassenheid behoren. Hij betaalt rekeningen, besluit over grote aankopen, verzorgt zijn kinderen, neemt deel aan het maatschappelijke verkeer, enzovoort. Iemand is nooit alleen maar kind of alleen maar volwassen, in een 'normaal' volwassen leven spelen alle posities een rol.

# Het volwassen perspectief

Het was Eric Berne die eind jaren vijftig met de zogenaamde Transactionele Analyse (TA) een theorie formuleerde over de persoonlijkheid van mensen, hun gedrag en mogelijkheden voor veranderingen. Een onderdeel van deze theorie behelst de opvatting dat bij ieder mens drie ego-posities te onderscheiden zijn: de Ouder, de Volwassene en het Kind, meestal voorgesteld als drie gestapelde bollen (zie plaatje).

Elke positie is altijd aanwezig en heeft een belangrijke rol. De ouder vormt het geweten, houdt de lange termijn belangen in het oog en behoedt het individu voor onverstandige daden. Het kind zorgt voor speelsheid en creativiteit, is een bron van verlangens en impulsiviteit. De volwassene vormt zich een realistisch beeld van de werkelijkheid in het hier en nu en maakt een afweging tussen de impulsen van het kind, de normen van de ouder en de eisen die het moment stelt. Als het er toe doet, dient de volwassene aan het stuur te zitten.

Voor een coach is het goed om te beseffen dat zijn klant alle drie ego-posities in zich heeft. Het voorkomt een eenzijdig beeld van de klant op basis van hoe deze zich in de coachingsrelatie manifesteert. Tevens kan dit besef de coach helpen om vertrouwen te hebben in de potentiële kwaliteiten van zijn klant: dat de klant zich als een kind gedraagt betekent nog niet dat hij niet in staat is tot ander gedrag.



De ouder, volwassene en kindpositie zijn niet alleen in de klant aanwezig, maar ook in de coach. Berne heeft aan de hand van de verschillende ego-posities onderzocht hoe mensen op elkaar reageren. Hierbij heeft hij gekeken vanuit welke ego-posities een boodschap verzonden wordt, voor welke ego-positie van de ontvanger deze bedoeld is en naar de respons op zo'n boodschap. Hij noemt zo'n uitwisseling van boodschappen tussen twee mensen transacties.

Berne onderscheidt complementaire transacties en kruistransacties. Bij complementaire transacties gaan de boodschappen steeds van de positie waarvoor ze bedoeld zijn, naar de positie waarvan ze vandaan kwamen en visa versa.

Bijgaand een voorbeeld van een boodschap vanuit de

# Het volwassen perspectief

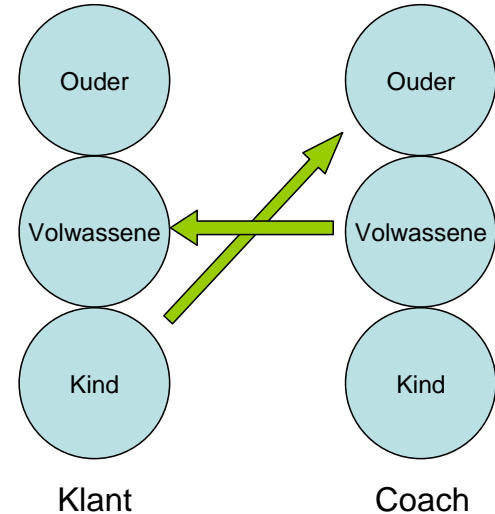
kindpositie naar de ouderpositie en een respons vanuit de ouderpositie terug naar de kindpositie. Complementaire transacties kunnen eindeloos doorgaan.

Pas als het complementaire patroon doorbroken wordt, stopt de communicatie. Dan moet de ander zich bezinnen op hoe hij wil reageren. Dit noemt Berne een kruistransactie. Kruistransacties nodigen de ander uit om zijn huidige ego-positie te verruilen voor een andere.

De kunst voor de coach is om de volwassen ego-positie aan te spreken. Als je tijdens een coachingssessie merkt dat je in een herhalend patroon van complementaire ouder-kind transacties

terecht komt, is het goed om de mogelijkheid van een kruistransactie te onderzoeken. Het laten voortduren van de ouder-kind transactie bevestigt de afhankelijkheid en leidt niet tot een vergroting van de autonomie van de klant.

Onder het motto 'datgene dat aandacht krijgt, groeit' dienen transacties in een coachingsrelatie zo veel mogelijk vanuit de volwassen ego-positie van de coach naar de volwassen ego-positie van de klant gericht te zijn.



## 5.4 Basispositie van de coach

Het beeld dat de coach van zijn klant heeft is van grote invloed op het zelfbeeld van de coachee. Juist omdat mensen in coachingsgesprekken met hun onmacht naar buiten komen, bestaat er het gevaar dat de coach hen ook als incapabel gaat zien. Hij gaat dan zijn benadering van de klant op dat beeld afstemmen. Hierdoor versterkt de coach juist de onmacht en het negatieve zelfbeeld van de klant.

De uitdaging voor de coach bestaat erin om de coachee, ondanks de tentoongespreide onmacht, als competent te beschouwen. Niet de onmacht te benadrukken, maar aandacht te krijgen voor zijn kwaliteiten. Door hem als competent, gezond en volwassen te beschouwen, wordt dit beeld ook 'waar' gemaakt.

### 5.4.1 Levensposities

Berne introduceerde in dit verband het verschijnsel levenspositie. Een levenspositie is opgebouwd uit een zelfbeeld en een beeld van de anderen. Berne gaat er vanuit dat de levenspositie al als kind ingenomen wordt. Hij onderscheidt vier levensposities:



# Het volwassen perspectief



- Ik ben OK, jij bent OK: basispositie voor een gezonde verhouding met zich zelf en zijn omgeving.
- Ik ben niet-OK, jij bent OK: de persoon zal geneigd zijn in de slachtofferrol te stappen.
- Ik ben OK, jij bent niet OK: de persoon zal alles in het werk stellen om zijn superioriteit te bevestigen en anderen te onderwerpen.
- Ik ben niet OK, jij bent niet-OK: de persoon ziet zichzelf als minderwaardig en onbemind en gaat er van uit dat niemand hem kan en wil helpen.

Overigens is het niet zo dat iemand alleen maar vanuit één positie in contact met anderen treedt. Mensen bewegen zich, afhankelijk van de situatie, door alle vier posities. De levenspositie is echter de dominante positie, de positie die iemand bij voorkeur inneemt.

Een ander onderdeel uit de TA, dat in dit verband relevant is, is de door Stephen Kapman ontwikkelde dramadriehoek. Deze dramadriehoek bestaat uit drie rollen: de aanklager, de redder en het slachtoffer. De aanklager neemt een superieure positie in, beschouwt het slachtoffer als niet in orde en haalt hem naar beneden. De redder reageert ook vanuit de superieure positie, vindt het slachtoffer ook niet ok, maar wil het slachtoffer helpen. Het slachtoffer kiest de minderwaardige positie, zoekt bevestiging van zijn minderwaardigheid bij de aanklager en hulp bij de redder. Kapman noemt dit de dramadriehoek, omdat er een spel ontstaat waarin de deelnemers elkaar voortdurend bevestigen in hun rol.

Als een klant zich als slachtoffer presenteert, dient de coach ervoor te waken om de rol van aanklager of redder in te nemen.

Als je er daarentegen voor kiest om de ander als volwassen en capabel te beschouwen, dan doe je een relatieaanbod vanuit de opvatting “ik ben ok, jij bent ok”. Als het lukt om de coachingsrelatie op deze veronderstelling te bouwen, zal deze juist de gezonde vermogens van je klant versterken

## 5.4.2 Roos van Leary

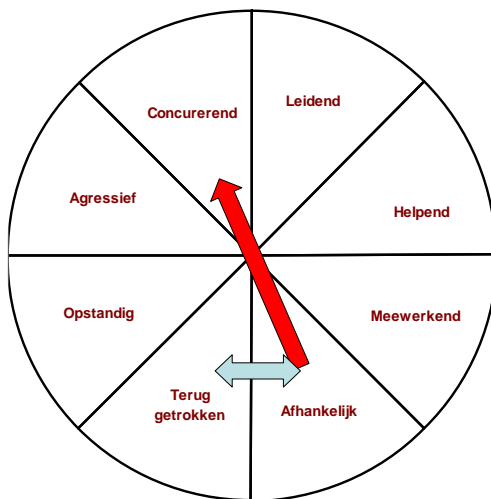
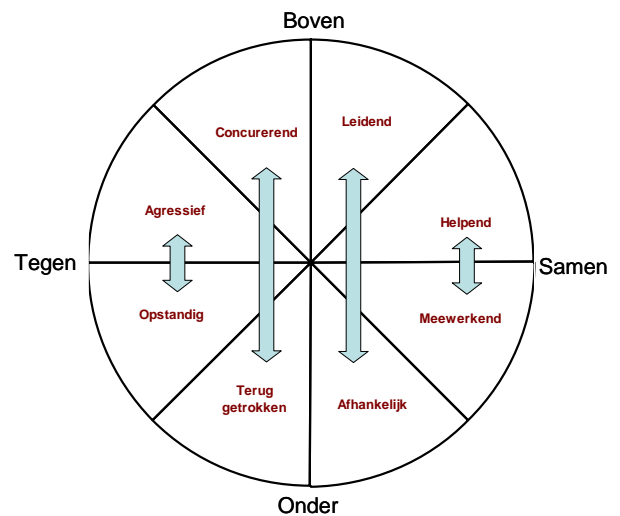
Een voorbeeld van, hoe het beeld dat iemand van de ander heeft, van invloed is op het gedrag van die ander, komt duidelijk naar voren in de zogenaamde Roos van Leary. De Roos van Leary is gebaseerd op een langdurig studie van interpersoonlijke communicatie door de Kaiser Foundation (LaForge, Sucek, Leary en anderen) in de jaren 40-50 van de vorige eeuw. Communicatie werd door deze onderzoekers naar twee dimensies verdeeld: de as van de dominantie (boven of onder) en de as van de affectie (samen of tegen). De verschillende combinaties van gedrag worden afgebeeld in een circumplex model, de Roos van Leary.

# Het volwassen perspectief

Aan elk gedrag ligt volgens dit model een zelfdefinitie, een definitie van de ander en een relatiedefinitie ten grondslag. Zo geldt voor de sector boven-samen:

<i>Zelfdefinitie:</i>	Ik ben sterker, beter dan jij; ik overzie 'het', ik ben belangrijk en competent
<i>Definitie van de ander:</i>	Jij bent zwak en hulpbehoevend, jij kunt mijn mening gebruiken
<i>Relatiedefinitie:</i>	Jij moet naar mij luisteren, jij moet aandacht aan mij schenken

Het meest opmerkelijke in dit verband was de constatering dat de ander over het algemeen het relatieaanbod aanneemt, dat boven-gedrag daadwerkelijk onder-gedrag oproept en visa-versa. Het blijkt dat in contact het gedrag van nature over de horizontale as gespiegeld wordt. Wie zich afhankelijk opstelt, roept leiding nemend gedrag op. Op opstandig gedrag wordt met agressief gedrag gereageerd. Het beeld dat iemand van een ander heeft, wordt zichtbaar in het contact 'waargemaakt'.



Volgens Leary kan men dit verschijnsel doorbreken door zijn gedrag, in plaats van over de horizontale as, over de verticale as te spiegelen. Hij noemt dit de professionele reactie. Als een klant zich afhankelijk opstelt, zou de coach in eerste instantie geneigd zijn daar leidingnemend op te reageren. Hiermee zou hij het afhankelijke gedrag versterken. De coach kan dit patroon doorbreken door een reactie te kiezen die uit de vertikaal gespiegelde hoek komt. In dit voorbeeld reageert hij dus op afhankelijk gedrag ("red me") met teruggetrokken gedrag ("ik kan je niet redden"). Door zijn gedrag over de verticale as te spiegelen, lokt hij een over de horizontale as gespiegelde reactie op ("aan jou heb ik ook niets, ik moet het dus zelf doen") en doorbreekt daarmee het patroon van afhankelijkheid.



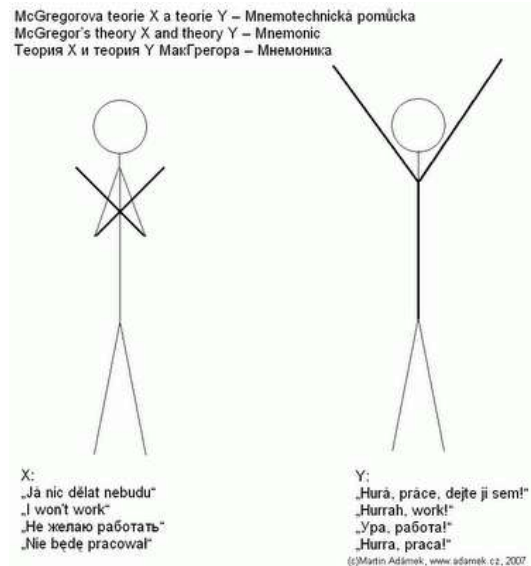
## 5.4.3 X-Y theorie

Ook andere onderzoekers vonden aanwijzingen dat het beeld dat mensen van anderen hebben, het gedrag van die anderen beïnvloedt. Het was Douglas McGregor, sociaal psycholoog in de VS, die begin jaren zestig doorbrak met zijn X-Y theorie. McGregor was het opgevallen dat de manier van leidinggeven werd bepaald door het mensbeeld van de manager. Theorie X noemde hij het mensbeeld waarbij men er van uitgaat dat de meeste mensen lui en onvolwassen zijn, geen verantwoordelijkheid kunnen dragen en in principe alleen met straf en beloning tot het juiste gedrag kunnen worden aangezet.

Theorie Y gaat juist uit van het

tegenovergestelde: mensen hebben een psychologische behoefte aan werk, willen verantwoordelijkheid dragen en iets presteren. Ze zijn volwassen en intrinsiek gemotiveerd.

In zijn onderzoeken ontdekte McGregor dat het mensbeeld van de manager niet alleen zijn gedrag bepaalde, maar dat zijn medewerkers ook dienovereenkomstig gingen handelen. Het mensbeeld van de manager bleek als een self-fulfilling prophecy te werken. Wie zijn mensen als onvolwassen wezens benaderde, riep onvolwassen gedrag op. Maar het omgekeerde bleek ook te werken: wie zijn medewerkers als volwassen individuen benaderde, werd ook beloond voor dit vertrouwen met verantwoordelijk gedrag.



## 5.4.4 Familieopstellingen

Een extreme vorm van beïnvloeding is waar te nemen bij het verschijnsel familieopstellingen. Familieopstellingen is een therapievorm, gebaseerd op de denkbeelden van Hellinger. Het is een methodiek om verbanden, verstrikkingen en patronen uit een familie bloot te leggen. Opstellingen doe je meestal in een groep. Degene die een thema wil inbrengen nodigt uit de kring deelnemers uit om zijn of haar familieleden te representeren. Deze representanten hoeven daar niets voor te doen en hebben ook nauwelijks informatie over de familie van de cliënt. De cliënt heeft alleen een paar belangrijke feiten over de familie verteld.

De cliënt stelt intuïtief de representanten van haar of zijn familieleden in de ruimte op. Hij legt zijn handen op de schouders van de representant van, bijvoorbeeld, zijn moeder en

brengt haar naar de plek die zijn innerlijk beeld of gevoel aangeeft. Dan doet hij hetzelfde met de andere representanten, en ook met een representant van zichzelf.

Vervolgens gebeurt er iets opmerkelijks, waar nog geen sluitende verklaring voor is: de representanten voelen zich als de werkelijke familieleden ten opzichte van elkaar. Zo ontstaat een meestal herkenbaar beeld van de verhoudingen en loyaliteiten in het familiesysteem.

De waarde van de therapievorm familieopstellingen is controversieel. Het is gebaseerd op een conventioneel ideaalbeeld van hoe een familie hoort te functioneren en is geneigd alle oorzaken van de problemen van een cliënt in de verstoring van dit ideaaltype te zoeken. Tijdens de opstelling komen deze problemen aan het licht door datgene, dat de opstellers ervaren. Echter, hierbij grijpt de begeleider van de opstelling soms in met suggestieve opmerkingen.

Toch gebeurt er tijdens deze sessies iets, dat zeer opmerkelijk is. Met een onwaarschijnlijk geringe hoeveelheid informatie, lukt het iemand om mensen die hij niet kent, geloofwaardig een rol te laten aannemen. Als scepticus heb ik de afgelopen jaren tientallen opstellingen meebeleefd en het verrast me hoe gemakkelijk ik als representant in de huid van een ander stap. Nog steeds verbaas ik me als degene die mij heeft opgesteld geschokt uitroept: “hij is echt precies mijn vader”. Hoe het werkt, weet ik niet, maar blijktbaar zijn we in staat met zeer subtiele communicatie iemand anders duidelijk te maken hoe wij hem zien. En blijktbaar zijn we ook in staat deze subtiele boodschappen te ontvangen en ons er naar te gedragen.

In opstellingen zijn de representanten natuurlijk extreem ontvankelijk voor deze signalen. Maar als we in zo'n opstelling over het vermogen beschikken om zulke signalen uit te zenden en te ontvangen, is het waarschijnlijk dat we dat ook in andere situaties kunnen. Als ik besluit dat jij op mijn vader lijkt, kan ik ervoor zorgen dat jij je ook zo gaat gedragen.

#### 5.4.5 Beelden: self-fulfilling prophecies

Of we nu naar Berne, Leary, McGregor of naar Hellinger luisteren, er zijn twee conclusies te trekken die voor coaching van groot belang zijn:

- Mensen zijn, vaak onbewust, geneigd het beeld dat zij van de ander hebben aan de ander op te leggen
- De ander blijkt, ook vaak onbewust, geneigd te zijn om die beelden ‘waar te maken’

Voor de coachingsrelatie is dit inzicht van groot belang. Allereerst is het goed om je er van bewust te zijn dat zowel jij als jouw klant deze neiging hebben. Welk beeld heb jij van je klant en welk beeld heeft hij van jou als coach? In een goede coachingsrelatie is er vaak een hoge wederzijdse loyaliteit. De kans is groot, dat jullie beiden het relatieaanbod aan elkaar, zullen accepteren. Als jouw relatieaanbod is “ik ben sterk, jij bent zwak en ik kan je helpen” en dat van jouw klant “ik ben zwak, jij bent sterk, jij moet mij helpen”, dan zullen jullie heel snel een sterke coachingsrelatie opbouwen. Het is echter de vraag of je jouw klant daarmee ook helpt om zijn zelfstandigheid en onafhankelijkheid te versterken.

#### 5.4.6 De klant is meer dan jij in de coaching ziet

Een manier om een éézijdig, negatief beeld van de klant te vermijden is om actief op zoek te gaan naar de context waarin de klant succesvol is.

In het coachingscontact zien we immers maar een beperkt aspect van de persoonlijkheid van de klant en komt alleen dat deel van zijn functioneren aan bod waar hij problemen heeft. Dit geeft een zeer eenzijdig beeld van de klant.

De mens kan pas werkelijk begrepen worden in de context van zijn relaties. Ondanks dat we vaak denken dat iemand een vaststaand karakter heeft, zien we mensen zich in verschillende contexten steeds anders gedragen. Ze zijn anders op het werk dan thuis, anders bij hun moeder dan bij hun schoonmoeder en ook weer anders bij hun sportclub dan met hun kinderen. Mensen hebben een groot gedragsrepertoire en schakelen steeds per situatie over op ander gedrag. Mensen zijn dus erg contextgevoelig.

Het is raadzaam om in de coaching ook aandacht te geven aan de andere contexten waarin de klant zich beweegt. Dit helpt de coach om eenzijdige stereotypering van zijn klant te voorkomen. Daarnaast kan in die andere contexten vaak sleutels gevonden worden voor de coachingsvraag.

#### 5.5 Visie op de werkelijkheid

In de traditionele psychoanalyse heeft de therapeut de taak om de gedachten, associaties en dromen van de klant te duiden. De therapeut heeft de rol van de alwetende, superieure autoriteit, de klant voegt zich naar de werkelijkheid zoals de therapeut die duidt.

Indien we echter de klant als volwassen en capabel beschouwen, past het de coach niet om in de rol van de autoriteit te stappen die de klant fijntjes uitlegt hoe het zit. De coach dient er van uit te gaan dat de klant, vanuit de volwassen ego-positie, zelf in staat is, zich een realistisch beeld van de werkelijkheid te vormen.

# Het volwassen perspectief



Toch kan het voorkomen dat de coach, op basis van wat de klant naar voren brengt, een beeld krijgt van wat er aan de hand is, de situatie ‘doorziet’. De verleiding is dan groot om de klant dit inzicht te presenteren, hem uit te leggen ‘hoe het zit’.

Ook is het mogelijk dat de klant zelf al een beeld heeft van de situatie, maar deze geheel vanuit de ego-positie van het kind bekijkt. Op de een of andere manier heeft de situatie bij de klant zijn kinderlijke overlevingsstrategie geactiveerd en neemt hij vanuit die positie de werkelijkheid verwrongen waar. Ook in dit geval kan de coach de neiging krijgen de zaak ‘recht te zetten’, de klant te confronteren met zijn beeld van de werkelijkheid.

Hoe verleidelijk het ook is om als coach in de rol van de wetende autoriteit te stappen, het draagt het risico in zich in een ongewenste onderlinge relatie te komen. Immers, de coach neemt dan de positie in van “ik weet het en jij weet het niet”.

De uitdaging zit er voor de coach in om in zo’n situatie toch te werken vanuit het perspectief van de klant. Hoe is de klant tot dit inzicht, deze opvatting of perceptie gekomen? Wat heeft hij waargenomen, welke betekenis heeft hij er aan gegeven? Met dergelijke vragen onderzoekt de coach het perspectief van de klant en helpt hij de klant zijn visie aan te scherpen en eventuele inconsequenties zelf op het spoor te komen en bij te stellen.

Dit lijkt gekunsteld, zeker als het beeld dat de klant van een situatie heeft volledig botst met de visie van de coach. Toch heeft deze gedragslijn een stevige basis in een belangrijke filosofische stroming. Het sociaal constructivisme is een tak in de filosofie die zich bezig houdt met hoe wij de werkelijkheid waarnemen. De belangrijkste opvatting van deze kennistheorie is dat de objectieve werkelijkheid niet kenbaar is. De subjectiviteit van menselijke waarneming en oordelen wordt tot uitgangspunt genomen. Er is niet één waarheid, maar er zijn er vele naast elkaar. Wat wij als de werkelijkheid beschouwen, zijn sociale constructies, een onderling overeengekomen beeld van wat iets is. Mensen leren van elkaar hoe ze de “werkelijkheid” moeten waarnemen en welke betekenis ze aan verschijnselen moeten geven. Zo is de betekenis van het begrip fietspad niet in de vorm of het materiaal waaruit het bestaat te vinden, maar in de afspraken die we met elkaar daarover gemaakt hebben. Het verschil dat we maken tussen een fietspad en de stoep is iets dat we geleerd hebben. Beide begrippen zijn sociale constructies.

Deze filosofie kan de coach helpen om zijn eigen beeld van de werkelijkheid te relativeren en die van de klant meer ruimte te geven, hoe vreemd hij ook op de coach over mag komen. Immers, hoe wij de werkelijkheid zien, zegt meer over de waarneming dan over de objectieve realiteit. Als een klant een voor de coach onbegrijpelijk beeld van de realiteit voorschotelt, kan deze filosofie de coach helpen om nieuwsgierig te worden naar het perspectief van waaruit de klant de werkelijkheid waarneemt. Wat maakt dat hij de zaak zo ziet?

# Het volwassen perspectief

Bij het bepalen van de heersende opvattingen over de werkelijkheid, de sociale constructies, komt ook het begrip macht om de hoek kijken. Wie in staat is zijn beeld van de werkelijkheid algemeen geaccepteerd te krijgen, beschikt over macht over de anderen. Hij heeft namelijk invloed op wat de andere denken en waarnemen.

Een klant zal vertrouwen hebben in zijn coach en dus geneigd zijn de visie van de coach als waarheid over te nemen en zijn eigen perceptie op te geven. Een coach dient zich bewust te zijn van deze macht. Door het perspectief van de klant eerst te verkennen, de klant ruimte te geven er zelf betekenis aan te geven, toont de coach respect voor het perspectief van zijn klant en dringt hij hem niet zijn “werkelijkheid” op.

Waar de focus van de klassieke psychotherapeut ligt op de verklaring en duiding, ligt de taak van de coach in het onderzoeken: hoe ziet de situatie eruit, wat gebeurt er, wat doet de klant, wat doen de anderen, wat betekent dat voor de klant, welke keuzes maakt hij, wat zijn de gevolgen? Met deze vragen nodigt de coach de klant uit om de zaak vanuit zijn volwassen ego-positie te bekijken. Eventueel kan de coach ook het perspectief van anderen erbij betrekken: wat zou je doen als je in de schoenen van de ander zou staan, wat zou je dan zien?

Op deze manier kan de coach de klant een ander perspectief bieden, zonder zijn eigen beeld op te dringen. Met dit bredere perspectief kan dan de overstap gemaakt worden naar wat de klant in deze situatie zou willen.

## 5.6 De coach als medemens

De klassieke therapeuten probeerden zichzelf zo neutraal mogelijk aan de klant te presenteren. Iedere vorm van zelfonthulling werd vermeden om de cliënt alle ruimte te bieden voor welke vorm van overdracht dan ook. Klanten wisten bij voorkeur helemaal niets over hun therapeuten en konden zo hun fantasieën de vrije loop laten. Ze konden hun woede, frustratie en teleurstellingen op de therapeut botvieren, die onder al deze overdracht onberoerd bleef.



In coaching is zo'n vorm van superieure ongenaakbaarheid ongewenst. De hier gepropageerde relatie tussen coach en klant is die van twee samenwerkende volwassenen. Deze gelijkwaardigheid kan alleen ontstaan als de klant een realistisch beeld van de coach

# Het volwassen perspectief



heeft. De coach dient als mens zichtbaar te zijn en kan zich niet in een afstandelijke rol verstoppen.

En net zoals de klant zichzelf herkent in de coach, zal in zo'n gelijkwaardige relatie de coach ook veel herkennen in zijn klant. De coach die beweert dat hij zichzelf nooit herkent in de problematiek van zijn klanten, verstoppt zichzelf in een rol en houdt zichzelf voor de gek.

De vraag is echter wat je moet doen met die herkenning. Is het zinvol om de klant te vertellen hoe jij dat probleem beleeft of hoe jij ermee omgaat?

Deze vraag is in zijn algemeenheid niet te beantwoorden. Van belang is de intentie waarmee je de klant deelgenoot maakt van jouw herkenning. Is het uit trots, om hem te laten zien hoe goed jij dat doet? Is het om als voorbeeld te dienen of om hem jouw oplossingen te presenteren? Is het om te 'normaliseren', hem het gevoel te geven dat hij niet de enige is die hiermee rondloopt? Doe je het om de onderlinge band te versterken, om de gelijkwaardigheid te onderstrepen?

Ga bij jezelf goed na wat je werkelijke motieven zijn op het moment dat je de neiging voelt om tot zelfonthulling over te gaan. Want het is eigenlijk niet zo zeer van belang of je het doet, maar vooral hoe je het doet. In het hoe bepaal je of je jezelf daarmee boven de klant stelt (het lichtende voorbeeld), naast hem (broeders in de strijd) of zelfs onder hem opstelt door te laten zien hoe hij jou geïnspireerd heeft om anders met je eigen problemen om te gaan.

Een zelfonthulling kan vanuit alle drie de posities plaatsvinden. Wees je zeer bewust van welke positie je inneemt, alvorens tot zelfonthulling over te gaan. Het zal inmiddels duidelijk zijn dat een zelfonthulling vanuit de bovenpositie hier afgeraden wordt. Een zelfonthulling vanuit de onderpositie kan heel krachtig zijn, mits hij gemeend is.

Het is overigens sowieso goed om je als coach bij iedere klant af te vragen wat je van hem geleerd hebt. Niet alleen helpt het je om actief bezig te blijven met je eigen ontwikkeling, het helpt je ook echt om de klant met andere ogen te gaan bekijken.

## 5.7 Conclusie

Coaching is geen psychotherapie. Waar de psychotherapeut zich richt op heling van de ongezonde kanten van een cliënt, ligt de focus van de coach op het versterken van de gezonde kanten van zijn klant. Als het doel van coaching ligt in het versterken van de volwassenheid, dient de coach de volwassen kwaliteiten van zijn klant aan te spreken. Juist door de gezonde aspecten te belichten kunnen ze groeien en neemt de autonomie van de klant toe.

# Het volwassen perspectief



Om deze volwassen kwaliteiten te kunnen aanspreken, zal de coach zich eerst bewust moeten zijn van zijn eigen opstelling. De opvattingen, vooronderstellingen en zienswijze van de coach zijn van grote invloed op de ontwikkeling van de coachingsrelatie. De ruimte voor een klant om zijn volwassen kwaliteit te exploreren en te versterken, neemt aanzienlijk toe als de coach hem als een volwassen, competent en gelijkwaardig mens benadert.

De in dit hoofdstuk behandelde theorie is samen te vatten in de volgende stellingen over de basishouding van de coach:

- Voorkom afhankelijkheid in de coachingsrelatie
- De klant is meer dan het probleem dat jij in de coachingsrelatie tegen komt
- Ga uit van volwassenheid
- Ga uit van de competentie van de klant
- Blijf uit de rol van redder of aanklager
- Er is geen waarheid, alleen beeldvorming
- Wees nieuwsgierig naar het perspectief van de klant
- Wees je constant bewust van je eigen positie: blijf naast de klant staan

In het volgende hoofdstuk worden deze opvattingen over de basishouding van de coach uitgewerkt in een aanpak voor het coachingsproces.



## 6 Coachen op volwassenheid: de aanpak

### 6.1 Inleiding

Het vorige hoofdstuk bood opvattingen over coaching, de rol van de coach en de relatie die hij met de klant aangaat. Hiermee heeft de coach echter nog geen concrete aanpak. De Transactionele Analyse is een magnifiek model om naar gedrag van klant en coach te kijken, maar is als aanpak erg analytisch. Het is sterk gericht op de ongezonde, de niet-functionele aspecten van iemands persoonlijkheid en heeft het gevaar om allerlei zaken overhoop te halen waar de klant nu geen last van heeft.

De familie opstellingen van Hellinger zijn gericht op heling van wat er in de opvoeding is misgegaan. Dit kan heel zinvol zijn, maar ligt buiten het taakgebied van de coach. Ook de theorieën van Maslow, Leary en McGregor, die in het vorige hoofdstuk voorbij kwamen, geven de coach veel inzicht in de mens en zijn relaties, maar geen houvast voor een aanpak.

Op basis van de analyse in het vorige hoofdstuk, zijn we op zoek naar een benadering die juist uitgaat van de competentie van de klant, een benadering die iemand versterkt. Dit streven komt nog het beste naar voren in de werkwijze van de oplossingsgerichte therapeuten. Deze oplossingsgerichte therapie is bij uitstek gericht op het versterken van de reeds aanwezige competenties van de klant. De rol van de therapeut in deze behandelvorm ligt vooral in het begeleiden van het proces, niet in het bieden van verklaringen en oplossingen voor de klant. Veel van de methodes uit de oplossingsgerichte therapie, kunnen dan ook goed gebruikt worden bij het coachen op volwassenheid.

Dit hoofdstuk behandelt in het kort de achtergrond, uitgangspunten en werkwijze van de oplossingsgerichte benadering. De verschillende aspecten van deze oplossingsgerichte benadering worden vertaald naar de coachingspraktijk met voorbeelden van interventies, die bij deze aanpak passen. Bij de gekozen interventies is gebruik gemaakt van inzichten en oefeningen uit een aantal andere benaderingen, zoals Gestalttherapie, Opstellingen, Systemisch werken en Leary.

De in dit hoofdstuk beschreven methodes zijn niet bedoeld als een compleet en gesloten behandelstelsel. Er zijn te veel methoden, technieken en interventies denkbaar die allemaal kunnen bijdragen aan de autonomie van de klant om deze hier allemaal te behandelen. Het doel van dit hoofdstuk is om aan de hand van enkele voorbeelden te laten zien hoe dit streven concreet gemaakt kan worden en de lezer te inspireren om hier eigen ideeën voor te ontwikkelen.



## 6.2 Oplossingsgericht: werken vanuit het perspectief van de klant

De oplossingsgerichte therapie is vanaf eind jaren zeventig van de vorige eeuw ontwikkeld door Steve de Shazer en Insoo Kim Berg. De basis werd gevormd door het streven om tot kortdurende vormen van behandeling te komen.



Samen analyseerden ze talloze psychotherapeutische sessies en onderzochten welke interventies positief effect hadden en welke juist niet. Al snel merkten ze dat cliënten krachtiger en initiatiefrijker werden als de focus in de gesprekken van het probleem of de diagnose verschoof naar de doelen en de mogelijke oplossingen. Ook ontdekte ze dat cliënten over veel meer hulpbronnen beschikten dan vooraf verwacht. Tijdens hun experimenten leerden ze steeds meer te vertrouwen op de kracht van de cliënt zelf.

Geleidelijk aan ontwikkelden ze een aantal uitgangspunten en richtlijnen voor wat zij de Solution Focussed Brief Therapy noemden en in Nederland de naam Oplossingsgerichte therapie heeft gekregen:

- Stel het doel van de klant centraal. De behandeldoelen volgen niet automatisch uit een diagnose, zoals in de traditionele therapie veelal het geval is. De wens tot verandering van de klant is leidend.
- Onderzoek hoe de klant last heeft van zijn probleem, niet de oorzaken van het probleem. De oorzaken liggen vaak buiten de macht van de klant. Door op de oorzaken te focussen vergroot je de machteloosheid van de klant. Oplossingen zijn dan ook zelden in de oorzaken te vinden. Door serieus te kijken waar iemand last van heeft, kom je de veranderbehoefte op het spoor.
- Als de cliënt ergens geen last van heeft, ga er dan niet aan sleutelen. Dit is een heel belangrijk uitgangspunt in de oplossingsgerichte therapie. Hoe schrijnend sommige problemen in de oog van de therapeut ook mogen zijn, als de klant er geen last van heeft, zal hij ook niet gemotiveerd zijn

# Het volwassen perspectief



om hier verandering in aan te brengen. Opgedrongen behandeldoelen zijn gedoemd te falen.

- Je hoeft het probleem niet volledig te begrijpen om een stap vooruit te zetten. De probleemanalyse houdt op als de veranderbehoefte duidelijk is. Het dient geen enkel voor de klant relevant doel om het probleem tot in den treuren uit te diepen.
- Richt je op de toekomst: wat wil de klant anders, in plaats van het probleem? Oorzaken liggen in het verleden en het verleden kan niet meer aangepast worden. Uitdiepen van de oorzaken kan leiden tot wanhoop. Door de focus naar de toekomst te brengen, kan hoop ontstaan.
- Verken de gewenste toestand. Construeer een levend beeld van gewenste toestand. Vraag naar hoe die toestand eruit ziet, ruikt, proeft, aanvoelt, wat de klant dan doet, hoe anderen op hem reageren? Laat de klant dit toekomstbeeld visualiseren. Een helder en levend beeld van de gewenste toestand is een krachtige drijfveer voor verandering.
- Zoek de uitzonderingen. Problemen zijn nooit continu, in volle hevigheid, aanwezig. Onderzoek in welke situaties het probleem minder sterk aanwezig is. Hoe ziet die situatie eruit? Wat doet de klant dan? Zoek in de uitzonderingen de hulpbronnen waarover de klant beschikt. Bekrachtig deze competenties.
- De oplossing is al in potentie aanwezig in de klant. Kijk wat werkt en doe daar meer van.
- Grote veranderingen worden bereikt met kleine stapjes. Zoek kleine, haalbare doelen waarmee de klant de komende tijd kan experimenteren.

In de oplossingsgerichte therapie stuurt de therapeut het proces en de klant de inhoud. De therapeut is geen deskundige die de problemen van de cliënt kan verklaren en behandeldoelen stelt. De oplossingsgerichte therapie adviseert een houding van niet-weten: vraag door naar het perspectief van de klant en vooral naar de betekenis die hij er aan geeft. Het is ook de klant die de doelen stelt en de oplossingen aandraagt.

Hoewel het hier een vorm van psychotherapie betreft, is de werkwijze van de oplossingsgerichte therapie ook zeer goed te gebruiken in coaching. De klant wordt hier respectvol benaderd, vanuit een vertrouwen in zijn vermogens. De volwassen kwaliteiten van de cliënt worden actief ingezet om tot door de cliënt zelf gekozen doelen te komen. Er is geen sprake van een afhankelijkheidsrelatie of een autoriteitspositie van de therapeut. En de focus ligt op de versterking van de gezonde vermogens van de cliënt. Dit maakt deze benadering een bruikbaar model voor coaching op volwassenheid.



In de volgende paragrafen worden aspecten van de oplossingsgerichte benadering verder uitgewerkt naar de betekenis voor coaching. Hier en daar worden voorbeelden van interventies gegeven als toelichting van de aanpak.

### 6.3 Probleemverkenning

De oplossingsgerichte benadering verwacht geen heil van een grondige probleemanalyse. Zelfs al zou een duidelijke oorzaak voor het probleem aan te wijzen zijn, dan nog is het de vraag of deze kennis helpt bij het vinden van oplossingen.

Wel is het van belang om goed te snappen waar een klant werkelijk last van heeft.

Problemen worden vaak in algemene termen benoemd: conflicten op het werk, faalangst, verlegenheid, perfectionisme. Om de doelen van de klant scherp te krijgen, is het nodig om dergelijke container begrippen te specificeren naar datgene waar de klant dan werkelijk last van heeft. Perfectionisme is een karaktereigenschap. Het lijkt ondoenlijk om iemand hier vanaf te helpen. Maar als iemand aangeeft door zijn perfectionisme opdrachten steeds veel te laat op te leveren en daardoor klanten te verliezen, komen realistische behandeldoelen wel in zicht. Een voorbeeld van een werkbaar doel zou kunnen zijn om voortaan de opdrachten wel op tijd af te hebben.

Denk niet te snel dat je het probleem begrijpt en snapt wat er veranderen moet. Voor je het weet staan de doelen van de coach en niet die van de klant centraal. Vraag naar voorbeelden en diep die uit. Met nadruk staat hier voorbeelden in het meervoud. Vaak blijkt dat het tweede of derde voorbeeld, toch een ander beeld van de zaak geeft.

Vraag ook naar situaties waarin het probleem zich niet voordoet. Wat is daar anders?

Overigens is het niet noodzakelijkerwijs zo dat een klant altijd met een probleem komt. Soms komen mensen bij een coach met een doel voor ogen. Ze willen iets bereiken en zoeken hulp bij de weg daar naar toe. In zulke gevallen is het natuurlijk niet nodig om

eerst een probleemverkenning te doen. Als er een doel is, is dat het startpunt voor de coaching.

## 6.4 Het doel van de klant ontdekken

Klanten hebben over het algemeen scherp voor ogen wat ze niet willen. Ze hebben ergens last van en willen daar van af. Zeker als de lijdenslast voor de klant erg groot is, zal je als coach het belang van het wegnemen van de last kunnen inzien.

Toch is het belangrijk om op zoek te gaan naar positief geformuleerde doelen. Aan het vermijden van pijn ontleent iemand geen kracht. Vermijdingsstrategieën liggen over het algemeen in het domein van het kind. Ouders waarschuwen het kind voor gevaar, leren hem hoe hij zich dient te gedragen en wat hij moet doen en laten om straf te voorkomen. Als een klant daarentegen voor ogen heeft wat hij wil bereiken, wat er voor het probleem in de plaats dient te komen, dan heeft hij iets waar hij actief aan kan werken. Het bereiken van een gewenste situatie mobiliseert de klant om in actie te komen, zijn mogelijkheden in te zetten en nieuwe mogelijkheden uit te proberen. Het doel is de bron van inspiratie, energie en hoop. Het vinden van relevante doelen is daarmee een van de belangrijkste interventies in het coachingsproces.

Het kan voorkomen dat een klant zich nog geen beeld kan vormen van wat hij in plaats van zijn probleem zou willen. Hij wil van het probleem af, meer niet. In deze situaties is het niet zinvol om als coach door te blijven vragen naar wat er in plaats voor moet komen. Het lijkt er dan op dat de coach het vermijdingsdoel van de klant diskwalificeert. Een mogelijkheid is dan om mee te gaan in het negatief geformuleerde doel en te verkennen hoe het leven van de klant eruit zou zien als het probleem weg was. Doel van deze verkenning is het creëren van een aantrekkelijk perspectief. Het verlegt de focus van het probleem, naar de situatie waarin het probleem opgelost is. Waaraan zou hij merken dat het weg was? Wat is er anders? Hoe voelt het, wat doet hij anders? Wat zien anderen als het probleem weg is? Wat wordt mogelijk als het probleem weg is? Wat zou hij in die situatie willen doen?

Die gewenste situatie wordt dan het leidende doel. Een doel dat door de verkenning rijker is geworden dan alleen de afwezigheid van een probleem.

Vanuit de bedrijfskundige hoek heeft de term SMART furore gemaakt. Het gaat hier om een acroniem waarmee doelen getoetst kunnen worden. Doelen dienen Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden te zijn, om te voldoen aan de SMART-criteria. Inmiddels zien we dat de SMART-criteria ook buiten de bedrijfskundige

# Het volwassen perspectief



toepassingen opmars maken en dat zelfs coaches deze criteria gebruiken om te beoordelen of de klant een goed doel heeft.

Hoewel de SMART-criteria op het eerste gezicht zinvol lijken, dient de coach toch voorzichtig te zijn met het langs de meetlat leggen van de doelen van de klant. Het zet de coach in de autoriteitsrol en scheidt daarmee een ongelijkwaardige relatie.

Verder heeft vooral het criterium van de meetbaarheid het risico, dat de kwalitatieve doelen van de klant, worden gereduceerd tot de kwantitatieve aspecten ervan. Veel betekenisvolle doelen zijn eenvoudigweg niet te kwantificeren.

Het belang van de M in het SMART-acroniem, is in de bedrijfsmatige context, waarin het is ontstaan, gelegen in de behoefte om mensen op de realisatie van de doelen te beoordelen. Als bonus, promotie of loonsverhoging afhankelijk wordt gesteld van de realisatie van vastgestelde doelen, dan is het van belang dat het behalen ervan nauwkeurig kan worden vastgesteld.

In coaching is zo'n vorm van beoordeling ongewenst. Het is aan de klant om zelf te bepalen of hij tevreden is met wat hij bereikt heeft. Daar hoeft hij geen rekenschap over af te leggen.

Wel is het zinvol om een nog wat vaag doel van de klant verder uit te werken tot een inspirerend beeld. Dit doet de coach niet door het door de klant geformuleerde doel te beoordelen, maar door het via vragen verder te verdiepen. Wat maakt dit doel voor hem belangrijk? Welke verwachting koestert hij, wat levert het hem op, wat maakt het mogelijk? In welke context moet het doel gerealiseerd worden? In welke situaties gaat het zich voordoen? Wie zijn daar verder bij betrokken? Wat betekent het voor hen als jouw klant dat doel realiseert, wat doet het met de onderlinge relatie? Hoe gedraagt hij zich als hij dat doel bereikt heeft? Hoe ziet de interactie met die anderen er dan uit? Waaraan zou hij merken dat hij zijn doel bereikt heeft?

Een heel krachtige vraag is de vraag waaraan hij zou merken dat hij een eerste stap in de richting heeft gezet. Daarmee komt de weg naar het doel binnen handbereik en voorkom je de verlamme werking van te hoog gestelde doelen.

## 6.5 Oplossingen zoeken in de uitzonderingen

Al snel tijdens het coachingsgesprek kan het gebeuren dat de coach een sterk beeld krijgt van wat de klant zou moeten doen om zijn situatie te verbeteren. De oplossingen liggen zo voor de hand, dat het de coach haast verbaast dat de klant het zelf niet ziet.

Het is op zulke momenten goed te bedenken dat wat de coach ziet, zijn oplossingen voor dergelijke situaties zijn. De oplossingen van de coach zijn relevant voor de coach zelf. Ze zijn zinvol vanuit het beeld dat de coach, via het gesprek met zijn klant, van de situaties heeft en passen bij de mogelijkheden van de coach.

Het is over het algemeen vrij zinloos om een ander deze oplossingen aan te dragen. Het opdringen van oplossingen aan de klant doet iets met de relatie tussen hem en de coach. De coach zendt daarmee de boodschap uit: “ik weet het, jij snapt het niet, jij hebt mijn hulp nodig”. Het zet de hem in de rol van autoriteit die van de ander een volgzame reactie verwacht.

Overigens is het ook nog maar de vraag of oplossingen die bij de coach passen, ook passen binnen de mogelijkheden, waarden en overtuigingen van zijn klant. Veel beter zou zijn als de coach de nieuwsgierigheid zou kunnen opbrengen naar de oplossingen van de klant..

Problemen zijn over het algemeen niet continu, in alle situaties, in alle heftigheid aanwezig. Oplossingsgerichte therapeuten en coaches gaan op zoek naar de nuances, de uitzonderingen, de momenten waarop de klant er minder last van heeft en eventuele vooruitgang die de klant al geboekt heeft. Wat lukt nu al wel, wanneer ging het beter, in welke situatie lukt het goed, wat doet de klant dan? De ervaring leert, dat er altijd uitzonderingen zijn op de heersende situatie.

De oplossingen uit de uitzonderingen hebben drie belangrijke voordelen: de oplossingen passen bij de klant, het feit dat ze uit de klant komen onderstreept zijn competentie en doordat hij ze al eens heeft toegepast, weet hij dat hij het ook kan.

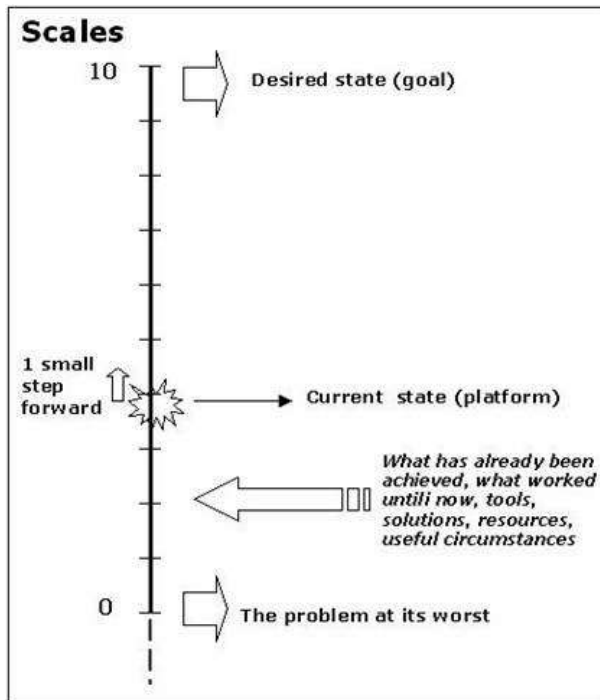
Daarom hebben juist de oplossingen die de klant al in zich draagt, de grootste kans van slagen. Wees dus nieuwsgierig in plaats van betweterig. Zie het niet als je uitdaging om oplossingen te bedenken, maar om ze bij je klant te ontdekken.

## 6.6 Schaalvragen

Een typische oplossingsgerichte interventie om de uitzonderingen op het spoor te komen is de zogenaamde schaalvraag. De coach vraagt de klant om zich een schaal voor te stellen waar de nul de situatie op z'n allerergst voorstelt en de tien de situatie waarbij hij helemaal geen last meer heeft van het probleem. Waar bevindt de klant zich op dit moment?



# Het volwassen perspectief



Je hebt nu twee mogelijkheden. Ofwel de klant geeft aan nu op het dieptepunt te zitten, de nulpositie, ofwel hij meldt een betere score. In het laatste geval is het goed om te onderzoeken wat maakt dat het nu niet nul is? Wat is het verschil tussen de situatie op zijn ergst en de situatie nu? Wat is er anders in de omgeving, wat doet de klant anders, wat heeft hij gedaan om al tot zover te komen? Hoe voorkomt hij verder afglijden? Heeft hij de afgelopen tijd ook wel eens een hoger cijfer meegemaakt? Wat gebeurde er in die situatie?

Geef de klant aan nu op het nulpunt te zitten, dan is het goed om te onderzoeken hoe de klant het toch volhoudt. Welke copingsvaardigheden zet hij in? Hoe voorkomt hij dat het nog erger wordt? Heeft hij de laatste tijd ook wel eens een beter moment gekend? Hoe zag dat moment er uit?

De schaalvraag is een zeer krachtige interventie gebleken. Het doet een aantal dingen:

- Het brengt de grijstinten aan in het probleem. Problemen zijn niet binair. Ze kennen allerlei nuances en kunnen zich heviger en milder voordoen.
- Het biedt de mogelijkheid om de aandacht te richten op die aspecten die al wel goed gaan. Als iemand aangeeft op een drie te zitten, dan zijn er ook zaken die al wel lukken. Door de aandacht hierop te richten vergroot je het gevoel van competentie.
- Het biedt mogelijkheden om eerdere successen te onderzoeken. Wat heeft hij gedaan om op die drie te zitten. Is het mogelijk om daar meer van te doen?
- Het biedt de mogelijkheid om realistische doelen te nemen. De stap van de drie naar de tien is zo groot dat je daar bij voorbaat al moedeloos van wordt. Maar de stap van de drie naar de vier, of zelfs maar naar de drie-en-half, klinkt al wel haalbaar.

Soms kan het helpen om de schaalvraag op te splitsen naar verschillende contexten. Hoeveel last heeft de klant ervan als hij met zijn baas spreekt? En met collega's? Klanten?

En thuis, bij de sportclub? Hoe ging het de afgelopen vakantie? Hoeveel last heeft hij er nu, in dit gesprek van?

Probeer juist de variatie van de probleemlast te onderzoeken. De nuances, de grijstinten en de uitzonderingen maken het probleem hanteerbaar, biedt uitzicht op verbetering.

Overigens kan je de zelfde techniek ook gebruiken als de klant niet met een probleem, maar met een concreet doel komt. In welke mate, op een schaal van nul tot tien, is het doel al aanwezig? Hoe was dat twee weken geleden? Waar lukt het meer? En waar minder? Ook hier geldt dat deze aanpak ervoor zorgt dat het doel, van een groot, onbereikbaar ideaal transformeert naar iets dat bereikbaar is, dat zelfs in een klein detail al aanwezig is. Iets dat kan groeien.

## 6.7 De gewenste toekomst binnen bereik brengen

Soms zal het voorkomen dat een klant zo overheerst wordt door het probleem, dat het hem niet lukt om in positieve termen over een gewenste situatie te praten. Hij wil weg van waar hij zit. Dromen over gewenste situaties zijn voor hem op dat moment volstrekt irrelevant. Pogingen van de coach om de aandacht van het probleem naar de gewenste situatie te verleggen, kunnen er in zo'n situatie toe leiden dat de coach de aansluiting met zijn klant verliest.

In zo'n situatie kan het zogenaamde schaalwandelen helpen om de focus van de klant van het probleem naar een doel te verschuiven. Schaalwandelen is een ruimtelijke, non-verbale variant op de schaalvragen. Pas deze techniek vooral toe als het probleem uitvoerig aan bod is gekomen, de klant er aan toe lijkt om naar de gewenste situatie te gaan kijken, maar zich nog te onzeker voelt om zich daar een beeld van te vormen.

Bij deze oefening kiest de klant een plek in de ruimte, die de situatie op zijn ergst voor stelt. Het zal de klant over het algemeen weinig moeite kosten zich die situatie te verbeelden. Laat hem vervolgens een ander punt kiezen die de ideale situatie voorstelt. Het punt is nog ver weg en we kunnen ons daar nog geen voorstelling van maken, maar we zien het al wel liggen.

Let gedurende deze oefening goed op de plek waar je als coach staat. Loop niet voor de klant uit, maar probeer zo veel mogelijk naast hem te blijven of zelfs een klein stukje achter hem. Dit is een oefening waar je het adagium van de oplossingsgerichte therapie, *leading from one step behind*, letterlijk kan toepassen.

Vraag de klant om eerst op het ergste punt te gaan staan en zich te herinneren hoe het was toen het probleem op z'n ergst was. Wellicht moet hij even de ogen sluiten om zich goed in deze situatie in te leven. Vervolgens laat je hem zijn blik richten op de plek aan de andere kant. Vraag hem of hij die plek kan zien en bevestig de aantrekkelijkheid van die



# Het volwassen perspectief



positie daar ver weg. Het doel van dit deel van de oefening is dat de klant een notie krijgt van dat er meer is dan alleen te ontsnappen aan de pijn of frustratie. Dat hij de gewenste situatie als zijn doel gaat zien, zich daar al een vaag beeld van vormt.

Vervolgens vraag je de klant om naar het punt ergens tussen de ergste en de ideale situatie te gaan, dat zijn huidige situatie weergeeft. De een zal maar een heel klein stapje nemen, de ander gaat al ver richting het doel staan. Het maakt voor de oefening niet uit waar hij nu gaat staan. Vraag hem nog even of het klopt, of hij nu op de goede plek staat. Laat hem eventueel wat heen en weer bewegen net zo lang tot hij het gevoel heeft op de juiste plek te staan. Vraag hem om bij zichzelf na te gaan wat maakt dat hij al op deze plek is? Wat is er al anders dan in de allerslechte situatie, wat gaat er al beter?

Laat hem zich nu omdraaien en terugkijken op het pad dat hij al heeft afgelegd. Vraag hem om te kijken naar wat hij al gedaan heeft om op zijn huidige plek te komen. Spreek daar in respectvolle taal over. “Kijk eens naar waar jij jezelf al gebracht hebt, wat je daarvoor al hebt moeten doen, de pijn die je overwonnen hebt”. Soms kan het zinvol zijn hem even een kleine buiging te laten maken uit waardering voor dat deel van hemzelf dat hem tot dit punt gebracht heeft. Het doel van dit deel van de oefening is dat de klant respect krijgt voor zichzelf en zich bewust wordt van zijn competenties.

Vervolgens vraag je de klant om zich weer in de richting van het doel te draaien en een voorstelling te maken van een volgende stap die hij in de richting van het doel zou kunnen zetten. Benadruk dat het om een hele kleine stap gaat, iets waarvan hij vrij zeker is dat hij die stap ook daadwerkelijk nu kan zetten. Als hij daar een beeld van heeft, laat hem dan ook daadwerkelijk dat stapje zetten. Als hij die stap gezet heeft, vraag hem dan om voor zichzelf na te gaan welk verschil deze stap gemaakt heeft. Hoe voelt de plek waar hij nu is gekomen en hoe ervaart hij zichzelf op deze plek? Zowel de eerste stap als deze stap helpen de klant om te ervaren dat hij zelf degene is die een verschil kan maken.

Als afsluiting vraag je de klant om door te lopen naar het doel, gewoon om een idee te krijgen van hoe het is om zijn doel te bereiken. Vaak zullen klanten hierbij een glimlach rond de mond krijgen. Bevestig de aantrekkelijkheid van het doel, maar ga er niet te veel op in. Het gaat erom dat mensen zelf beelden krijgen bij de gewenste situatie en de weg er naar toe.

Deze beelden zijn vaak nog erg pril en kwetsbaar. Laat ze vooralsnog onuitgesproken en in het hoofd van de klant rijpen. Het is voldoende als de klant zijn doel voelt en er energie door krijgt. Pas in een later stadium kan je de oplossingsgerichte vragen uit de vorige paragraaf gebruiken om het doel langzamerhand te concretiseren en werkbaar te maken.

Hierbij past nog een waarschuwing. Als buitenstaander denk je veel sneller dan de klant zelf, dat je het doel voor ogen hebt. Het is logisch dat je, vanuit het perspectief van de buitenstaander, al snel ziet waar de klant heen zou moeten. Vanuit het perspectief van de

probleemdrager zelf is het veel lastiger zicht te krijgen op het doel. Wie nog door het moeras zijn weg zoekt, heeft de weg eruit nog niet in beeld. Na een oefening als de bovenstaande, heeft hij vaak wel een vaag beeld van de ideale situatie, maar dit beeld zal in de loop van het proces nog vaak bijgesteld en ingekleurd worden. Het is mogelijk dat de coach zich onvoldoende bewust is van de prilheid en kwetsbaarheid van het beeld dat de klant heeft van zijn doel. Voor de coach is het beeld haarscherp en hij kan zich nauwelijks voorstellen dat de ander dit niet ziet. Het risico dat van zo'n situatie is dat de coach zich laat leiden door het heldere beeld dat hij heeft van de gewenste situatie en niet door het beeld van de klant. De coach wordt dan de leider en de klant de volger.

Het is raadzaam om in iedere sessie weer de coachee de ruimte te geven om zich een beeld te vormen van zijn doel en daar op af te stemmen. Dit zorgt ervoor dat het doel een levend en wenkend perspectief blijft en geeft de klant ook de ruimte om de koers bij te stellen.

## 6.8 Bewustwording vanuit breder perspectief

In iedere situatie gebeuren er meerdere dingen tegelijk op verschillende niveaus. Datgene dat men waarneemt en de betekenis die men zo'n situatie geeft, is afhankelijk van hoe iemand er naar kijkt. Of, zoals Johan Cruijff eens opmerkte: "Je gaat het pas zien als je het door hebt". Veel zaken blijven onopgemerkt omdat we ze, vanuit onze beeld van de situatie, niet kunnen plaatsen. De, per definitie eenzijdige, persoonlijke perceptie bepaalt de mogelijkheden die iemand ziet om met een situatie om te gaan.

Er zijn diverse coachingstechnieken om iemand uit te nodigen ook andere perspectieven te ontdekken. Het verkennen van een situatie vanuit meerdere gezichtspunten maakt het beeld dat iemand van een situatie heeft niet alleen rijker, het verruimt ook het aantal mogelijkheden die iemand ziet voor zijn eigen handelen. In die zin vergroot dit bredere perspectief iemands vrijheid en is daarmee een belangrijke interventie in coaching.

In de oplossingsgerichte therapie wordt veel gebruik gemaakt van vragen naar hoe een voor de klant belangrijke andere mensen een situatie zou zien. Deze techniek wordt vooral gebruikt om een gewenste toestand te verkennen. Vragen als "waaraan zou jouw collega merken dat jij datgene hebt bereikt waarvoor je hier komt", helpen een klant om zich een rijker beeld te scheppen van de gewenste toestand. Iemand kan zich vrij maken van zijn persoonlijk perspectief en met de ogen van een buitenstaander naar zichzelf kijken.

Overigens is het niet de bedoeling om het perspectief van een ander te gebruiken om het persoonlijke perspectief te diskwalificeren. Eerst wordt het persoonlijk perspectief grondig onderzocht en voor waar genomen. Pas als het beeld van de klant helder is, wordt de klant uitgenodigd om de zaak door de ogen van een ander te bekijken.

# Het volwassen perspectief



Een geheel andere techniek om klanten te helpen een situatie vanuit meerdere invalshoeken te bekijken, is de twee-stoelen techniek uit de Gestalttherapie. Hierbij wordt de klant gevraagd een dialoog te houden met zichzelf vanuit twee stoelen. In de ene stoel representeert hij de ene persoon, in de andere stoel antwoordt hij vanuit de andere persoon. Op deze manier kan de klant zich inleven in het perspectief van de ander. Dezelfde techniek kan ook gebruikt worden voor het exploreren van de interne perspectieven. Door een stoel voor het kind, de ouder en de volwassene neer te zetten, kan de klant zich steeds in de positie van een van deze rollen verplaatsen.

Soms kan het al verhelderend zijn om een situatie met behulp van voorwerpen neer te zetten. De klant verbeeldt dan de relaties tussen de deelnemers van de situatie door ze in de ruimte neer te zetten. Hiervoor kan je van alles gebruiken: poppetjes, steentjes, de gadgets van Albert Heijn (smurfen, dwergen, wuppies), munten, legosteentjes, wat maar voorhanden is. Belangrijk hierbij is dat de klant ook een voorwerp voor zichzelf neerzet. Op deze manier krijgt hij de kans om een situatie waar hij normaal midden in zit, vanuit het perspectief van een buitenstaander te bekijken.

## 6.9 Spaarzaam met gevoel

Coaches hechten terecht veel waarde aan het gevoel. Veel problemen ontstaan doordat mensen gevoelens onderdrukken, negeren of wegrationaliseren. Het gevoel is een krachtig signaal, dat men niet zonder gevolgen kan negeren.

Veel coaches richten hun interventies erop de klant contact te laten maken met zijn emoties. Hiervoor gebruikt men gevoelsreflecties, doorvragen op gevoelens en vragen waardoor de klant vervelende situaties kan herbeleven. Als dit tijdens de coachingssessie heftige emotionele reacties bij de klant oproept, hebben zowel de coach als de klant achteraf vaak het gevoel dat het een goede sessie was.

Toch is het maar de vraag of zulke emotionele ontladingen de klant verder helpen bij het bereiken van zijn doel. Het levert wellicht een sterkere band tussen de coach en de klant op, de klant kan een gevoel van steun ervaren van de coach bij het dragen van zijn last, maar het levert zelden inzichten op die tot gedragsveranderingen leiden.

Gevoelens zijn reacties van de klant op bepaalde gebeurtenissen (of de herinnering daaraan). Ze 'overkomen' hem. Hij heeft in principe geen controle over de gevoelens die de situatie oproept. In ieder geval kan hij niet beslissen om zich anders te gaan voelen. In het gevoel is de klant passief. Het heeft daarom geen zin om sec deze gevoelens verder uit te diepen, er op door te vragen of de beleving te versterken. Dat versterkt slechts de machteloosheid.

# Het volwassen perspectief



Zinvoller is het om de situatie en het gedrag van de klant in die situatie te onderzoeken. Door de situatie te onderzoeken, er vanuit meerdere perspectieven naar te kijken, verandert de perceptie van een situatie. Dit biedt de klant de kans om de zaak vanuit de volwassen ego-positie te bekijken en de machteloze kind-positie te verlaten. Hiermee verandert dus niet alleen het beeld van de situatie, maar ook de positie van de waarnemer. Beide veranderingen leiden ertoe dat de zelfde situatie andere gevoelens gaat oproepen. Belangrijk is ook om het gedrag van de klant in de situatie te betrekken. Bij het gedrag zit de klant zelf aan het stuur. Onderzoek wat hij in een situatie gedaan heeft, wat hij in andere, vergelijkbare situaties gedaan heeft. Inventariseer ideeën over wat hij nog meer zou kunnen doen, enzovoort. Waar het sec uitdiepen van gevoelens tot vergroting van de onmacht kan leiden, zorgt deze aanpak juist voor een versterking van de positie van de klant.

Het is niet zo dat gevoelens in een coachingsessie taboe zijn. Integendeel. Gevoelens zijn welkom en dienen erkend en gerespecteerd te worden. Gevoelens zijn de belangrijkste graadmeter voor de klant om te bepalen of hij tevreden is met een bepaalde situatie. Maar het draagt niet bij aan zijn autonomie om ze voortdurend te herbeleven. Gevoelens zijn wel belangrijke motivaties om in actie te komen. Daarom is het goed om niet alleen stil te staan bij de vervelende gevoelens die horen bij het probleem van de klant, maar hem ook te laten fantaseren bij de gevoelens die de gewenste situatie zal opleveren. Bij het exploreren van de gewenste situatie is het dan ook goed om niet alleen naar gedrag te vragen (“wat doe jij in die situatie en wat doen de anderen?”) maar ook de zintuiglijke waarnemingen en het gevoel die bij die gewenste te onderzoeken (“hoe ziet het eruit, hoe ruikt het, hoe voel jij je daarbij?”). Juist zo’n levend beeld van de gewenste situatie motiveert de klant om in actie te komen.

## 6.10 Erkenning als interventie

Mensen die zich gefrustreerd voelen over hun situatie lijken vaak op zoek naar erkenning. Ze kunnen lang uitweiden over datgene dat hun is overkomen of aangedaan en lijken in hun manier van praten te vragen om meelevende reacties.

Erkenning is een basisbehoefte van ieder mens en gebrek aan erkenning roept sterke gevoelens van frustratie of zelf eenzaamheid op. Alleen al het feit dat anderen zien welke last zij dragen, geeft mensen die lijden vaak al rust. Een meelevende reactie zal ze al gauw ontroeren.

Het geven van erkenning is in een coachingsrelatie een belangrijk thema. Het onthouden van erkenning door de coach, bijvoorbeeld omdat hij vindt dat de klant wel erg zeurt of zijn situatie helemaal aan zichzelf te danken heeft, zal door de klant ervaren worden als een miskenning. Hij zal ofwel nog indringender gaan hengelen naar erkenning of zich juist

terugtrekken. De coach kan ook sterk geraakt zijn door de zwaarte van de last die zijn klant draagt of het onrecht dat hem is aangedaan. De coach kan een behoefte in zich voelen opkomen het lijden van de klant met een opbeurend woord te verzachten of de klant te troosten.

In beide gevallen bestaat het gevaar dat de coach in TA-termen in de ouderrol stapt. In het eerste geval speelt hij dan de kritische ouder, die het kind veroordeelt. De tweede reactie roept associaties op met de voedende ouder, die het kind troost en beschermt. Beide reacties van de coach zijn gericht naar het kindeel van de klant.

In plaats van een erkenning of miskennis van het slachtofferschap kan de coach beter erkenning geven voor de last, de pijn of de frustratie die de klant ervaart. Hoe het probleem ook ontstaan is, wie er ook de verantwoordelijkheid voor draagt, de klant ervaart de last en het coachingsproces kan pas verder gaan als die last erkend wordt. Laat merken dat je begrijpt hoe zwaar het is om in de schoenen van je klant te staan.

Een andere vorm van versterkende erkenning is waardering voor hoe iemand het volhoudt. Vaak heeft de klant al meerdere zaken geprobeerd om zijn probleem op te lossen. Vraag er naar en waardeer zijn pogingen. Vaak heeft hij zelf ook ideeën over mogelijke oplossingen. Onderzoek ze en neem ze serieus. Dit zijn allemaal vormen van erkenning voor wat iemand kan en doet. Ze benadrukken de competentie van de klant en niet het slachtofferschap.

## 6.11 Interne bondgenoten

Veelal ervaren mensen tegenstrijdige neigingen. Aan de ene kant leggen ze zichzelf zware taken op, maar tegelijkertijd is er een krachtige neiging aanwezig om die taken juist te vermijden. Het lijkt er soms op dat je met twee verschillende personen te maken hebt: een strenge, veeleisende ouder en een gevoelig, opstandig of angstig kind.

Natuurlijk kan je proberen beide aspecten van de persoon bij elkaar te brengen door te onderhandelen met de veeleisende ouder en het angstige kind duidelijk te maken dat het niet bang hoeft te zijn.

Maar een krachtiger interventie is om beide aspecten van de persoon serieus te nemen en ze te verwelkomen. In TA-termen hebben we te maken met verschillende ego-posities, de ouder en de kind-positie, en hebben alle ego-posities een rol en bestaansrecht. De kunst is om beide ego-posities de ruimte te geven en de positieve intenties van beide te onderzoeken. Wat wil de interne ouder zeggen met zijn strengheid? Welke zorgen heeft de klant vanuit die ouderpositie? Wat wil hij vanuit die positie bereiken?

Ook de kind-positie dient ruimte te krijgen. Vaak is men vanuit de kind-positie een betere intuïtieve waarnemer. De kind is beter in staat om zaken, die voor de volwassenen onder tafel blijven, aan te voelen. Wat ziet het kind? Waar is het bang voor?

# Het volwassen perspectief



Een manier om deze ego-posities echt de ruimte te geven is de twee-stoelen techniek uit de Gestaltetherapie. Zet een stoel neer voor de interne ouder en een voor het interne kind. Laat de klant afwisselend vanuit beide stoelen zijn licht over de zaak schijnen. Bedank de ouder en het kind voor hun goede bedoelingen en nodig ze uit om zich weer te melden, als ze dat nodig achten.

Vervolgens laat je de klant weer in zijn eigen stoel plaatsnemen; de stoel van de volwassene. Vanuit die positie vraag je hem om beide gezichtspunten goed te bekijken en er vervolgens zelf een standpunt over in te nemen, vanuit de stoel van de volwassene.

Door beide, tegenstrijdige, krachten serieus te nemen, luwt het interne conflict en komt de interne volwassene aan het stuur. Van gekmakende stoorzenders worden de interne ouder- en kind-posities tot bondgenoot gemaakt, die serieus genomen worden, in hun rol erkend, maar waarbij de volwassene uiteindelijk keuzes maakt.

## 6.12 Last van anderen

Het zal regelmatig voorkomen dat klanten in het eerste gesprek zullen aangeven vooral last te hebben van het gedrag van anderen. Ze hebben niet het idee dat ze zelf iets moeten of kunnen veranderen, het probleem ligt bij de ander.

Het is over het algemeen weinig productief om zo'n klant van een andere zienswijze trachten te overtuigen. Door tegen zijn perceptie in te gaan, schaart de coach, in de optiek van de klant, zich in het kamp van de tegenstanders, de baas, collega's, enzovoort.

Veel zinvoller is het om aan te sluiten bij zijn perceptie. Probeer helder te krijgen hoe zijn omgeving zou moeten veranderen, welk ander gedrag die anderen zouden moeten vertonen en welk verschil dat voor je klant zou opleveren. Als je deze veranderde situatie in het gesprek tot een levend beeld weet te scheppen, zal dit een steeds aantrekkelijker perspectief voor je klant opleveren.

Vervolgens kan je dan samen gaan kijken wat hij kan doen om zulk veranderd gedrag bij zijn omgeving op te roepen. Waar de klant eerst een gedragsverandering als een nederlaag zag, een aanpassing aan de eisen van zijn omgeving, wordt de gedragsverandering nu gemotiveerd door een doel van hemzelf: het creëren van een aantrekkelijker situatie.

Het kan gebeuren dat de klant zich dermate machteloos voelt, dat hij geen mogelijkheden ziet om zelf verandering in de situatie te krijgen. Ze voelen zich klein en nietig ten opzichte van de krachten die hun situatie bepalen. Wat ze ook bedenken om te doen, het zal geen verschil uitmaken. Zij kunnen zich niet voorstellen dat zij in staat zijn een verschil te maken.

Op zo'n moment kan het goed zijn de klant kennis te laten maken met de inzichten uit het systeemdenken. Volgens deze theorie zoeken systemen altijd naar een situatie van

# Het volwassen perspectief



stabiliteit en evenwicht. Als een van de leden van zo'n systeem opeens gedrag gaat vertonen, dat niet past bij zijn oorspronkelijke positie in het systeem, kan het niet anders dan dat het systeem daarop gaat reageren. In eerste instantie zal de reactie erop gericht zijn de bewuste persoon terug in zijn rol te zetten. Maar als deze persoon volhoudt met het nieuwe gedrag zal het systeem op zoek gaan naar een nieuw evenwicht. Het systeem is door de veranderde opstelling van een van de leden, in beweging gekomen. Het gedrag van de eenling beïnvloed daarmee het gehele systeem.

Het zal duidelijk zijn dat dit effect vooral op het niveau van de kleine groep speelt; de ploeg of afdeling, het managementteam waarvan men deel uit maakt, systemen waarin alle deelnemers elkaar kennen en regelmatig met elkaar communiceren. De eenling zal niet snel de cultuur van een volledige multinationale onderneming doen veranderen.

Het sterkst is de invloed van de eenling in het directe contact met een ander. Het model van de Roos van Leary is eenvoudig uit te leggen en wordt over het algemeen snel herkend. Mensen herkennen mensen de natuurlijke reactie, in hoe zij reageren op het relatieaanbod van de ander. De uitdaging voor de coach ligt erin om op zoek te gaan naar situaties waarin de klant de relatie gedefinieerd heeft en zelfs situaties waarin hij een relatiepatroon doorbroken heeft.

Met behulp van de Roos van Leary kan je samen met de klant onderzoeken wat er gebeurt in situaties waar de klant last van heeft en op zoek gaan naar mogelijkheden voor een zogenaamde professionele reactie, een reactie uit een andere hoek dan vanuit de horizontaal gespiegelde hoek.

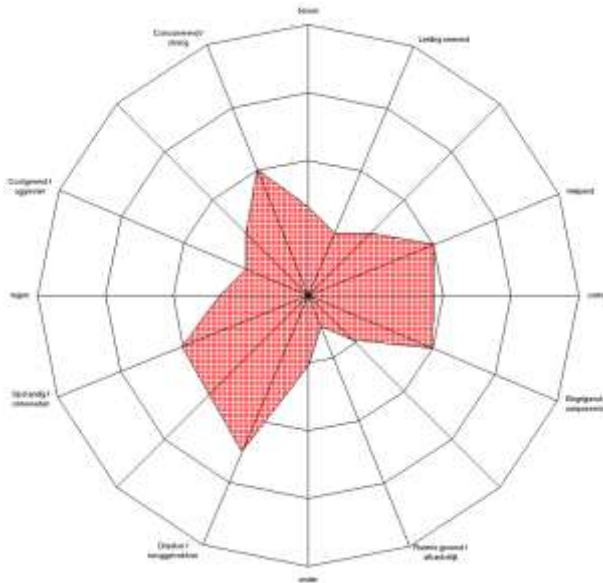
Soms is het zinvol om een klant via een vragenlijst een Roos-profiel te laten maken. Het profiel in de Roos geeft aan welke vormen van gedrag de klant van nature al makkelijk af gaan. Een punt dicht bij het centrum geeft aan dat iemand minder snel geneigd is het gedrag van de bijbehorende as te vertonen. Een extreem lage score kan duiden op een allergie voor bijbehorende gedrag.

Een punt dicht tegen de buitenste rand geeft aan dat iemand geneigd is het gedrag op die as nogal zwaar aan te zetten. Dat gedrag vormt dan de valkuil waar iemand in het geval van stress of frustratie snel in vervalt. Leidingnemend gedrag bijvoorbeeld ontaart dan al snel in bazen over, opstandig gedrag verwordt snel tot een extreme vorm van recalcitrantie, afhankelijk gedrag is dan al gauw een vorm van hulpeloosheid. Scores zo rond de middelste cirkel geven aan dat iemand het desbetreffende gedrag van nature goed kan inzetten zonder in extremiteiten te vervallen.



# Het volwassen perspectief

Op bijgaand diagram staat een voorbeeld van zo'n profiel van een klant. Deze klant had er last van dat hij zich snel geïntimideerd voelde bij gesprekken waar hij zich moest



verkopen. Hij trok zich dan terug uit het contact, vermeed het om mensen aan te kijken en ging ontwijkend antwoorden. Het gevolg hiervan was vaak dat opdrachtgevers geen goede indruk kregen van zijn bekwaamheden en hij de opdracht misliep.

Met behulp van het diagram herkende hij een steeds terugkerende interactiepatroon. Hij voelde zich in zulke situaties beoordeeld (boven-tegen) en reageerde dan vaak vanuit het onder-tegen kwadrant. De professionele reactie zou volgens de theorie van Leary een leidingnemende reactie moeten zijn, maar voor zo'n reactie voelde hij zich niet zeker genoeg. Hij voelde zich echter wel thuis met begrijpend of aanpassend gedrag (samen- onder) en kon makkelijk een aantal mogelijke

reacties bedenken. Bij de eerstvolgende gelegenheid dat hij weer zo'n gesprek had waar hij zich geïntimideerd voelde, lukte het hem om in plaats van tegen-onder gedrag, samen-onder gedrag te vertonen. Hiermee veranderde de toon waarmee hij door zijn gesprekspartners werd bejegend aanzienlijk en doorbrak hij een voor hem desastreus patroon.

Deze ervaring, het besef dat hij invloed bleek te hebben op het gedrag van die anderen, mensen waar hij zeer tegenop keek, maakte een wereld van verschil. Van een pasief, defensief opererende man maakte hij een ontwikkeling door naar iemand die zelf initiatief ging nemen om zijn doelen te bereiken.

Het is een voorbeeld van het verschil dat het maakt als mensen gaan ervaren dat ze invloed hebben op hun omgeving door hun eigen gedrag. Het geeft mensen een gevoel van macht of controle terug. Waar ze eerst het eigen gedrag vooral verklaren als reactie op dat van anderen, gericht op het vermijden van pijn of frustratie, gaat men nu zijn gedrag beschrijven in actieve termen, gericht op het verwezenlijken van eigen doelen.

## 6.13 Blijf respectvol naar de mensen uit de omgeving van de klant

Mensen die vastgelopen zijn in hun werksituatie kunnen sterke gevoelens van wrok, afschuw of minachting koesteren voor de mensen die zij verantwoordelijk achten voor hun

situatie. Chefs die nooit blijk geven van waardering, een wispelturige directie, achterdochtige inspectie, vijandige collega's, iemand kan behoorlijk last hebben van zijn omgeving.

De heftigheid van de gevoelens van de klant voor deze mensen uit zijn omgeving, kunnen de coach in een lastig parket brengen. Natuurlijk dient de coach vanuit de visie van de klant te werken en dus de opvattingen van de klant over deze personen voor 'waar' te nemen. Toch helpt het de klant niet als de coach deze oordelen over de anderen gaat ondersteunen. De sterke emotionele oordelen over de anderen lijken op de machteloze perceptie vanuit de kinderlijke ego-positie. Als de coach deze perceptie gaat ondersteunen, stapt hij daarmee zelf in de ouderlijke ego-positie (troosten) of de kinderlijke ego-positie (meehuilen over zoveel onrechtvaardigheid). Dit lijkt op de levenspositie "ik ben ok, maar de anderen zijn niet ok". Het ondersteunen van dit perspectief houdt de afhankelijkheid en machteloosheid van de klant in stand.

Verstandiger is om na te gaan op welke manier hij last heeft van het gedrag van deze mensen, wat dat voor hem betekent, wat hij anders zou willen. Hiermee blijft de coach respectvol voor de beleving van de klant en kan hij tevens respectvol blijven naar de mensen uit de omgeving van zijn klant. Door zelf in de volwassen ego-positie te blijven, nodigt hij zijn coachee uit om de anderen ook vanuit deze ego-positie te gaan bekijken. Vanuit dit perspectief kan deze nog steeds negatieve oordelen houden over het gedrag van deze anderen, maar zal hij minder geneigd zijn hen verantwoordelijk te maken voor zijn emoties. De afhankelijkheid van de anderen neemt af.

## 6.14 Voorzichtig met huiswerk

Veel coaches geven hun klant huiswerk op: waarnemingsopdrachten, bezinningsopdrachten, opdrachten om dagelijks terug te kijken op de dag, een dagboek bij te houden, gesprekken met andere mensen aan te gaan of nieuw gedrag uit te proberen. De opdrachten moeten helpen om datgene dat in de coachingssessie aan de orde is geweest, uit te proberen, te verdiepen en om nieuwe ervaringen op te doen of nieuwe inzichten te verkrijgen. In feite heeft de coaching geen nut als het zich niet vertaalt in veranderd gedrag buiten de coaching. In de volgende sessie wordt dan over het algemeen het huiswerk besproken.

Toch kleeft er aan het geven van opdrachten een risico. Het opgeven van huiswerk en het bespreken daarvan in de volgende sessie, kan snel een associatie oproepen van relatie tussen een leraar en een leerling. Het kan een ongelijkwaardigheid oproepen en de klant er toe aanzetten om in een kindrol te stappen, zeker als hij om wat voor reden dan ook, niet aan zijn huiswerk is toe gekomen.

Wel kan de coach tijdens de sessie de verbinding met de werkelijkheid buiten de coaching maken. Hoe kan de klant dit in de praktijk brengen, hoe ziet dat er uit, probeer deze stap te visualiseren, wat is er voor nodig om een stap te zetten, hoeveel vertrouwen heeft de klant dat hij daadwerkelijk een stap zet, hoe zou hij de kans dat het de komende tijd al lukt iets groter kunnen maken? Dit zijn standaardvragen uit de oplossingsgerichte therapie waarmee de drempel voor gedragsexperimenten wordt verlaagd.

Er is niks op tegen om de klant ideeën te geven over wat hij in de komende periode zou kunnen doen. Maar laat het wel bij suggesties. Laat de klant zelf bepalen wat hij werkelijk gaat doen. Vertrouw erop dat hij een verschil gaat maken.

Op deze manier spreekt de coach zijn vertrouwen in zijn klant uit, zonder hem met een opdracht op te zadelen. De klant behoudt alle vrijheid om te doen wat hem goed dunkt. Een vrijheid die past bij het beeld dat we hebben van een vrije en zelfstandige volwassene.

## 6.15 Betrek de klant in aanpak

Het betrekken van de klant in de coachingsaanpak is een krachtig hulpmiddel om zijn volwassen positie te benadrukken. Dat kan al in het eerste gesprek. Vraag hem op welke manier dit gesprek nuttig voor hem kan zijn? Wat heeft hij zelf al ondernomen en wat verwacht hij van deze gesprekken? Welke ideeën en verwachtingen heeft hij?

Vaak zal blijken dat de coachee vooraf al voorstellingen had van wat er volgens hem zou moeten gebeuren. Het negeren van deze eigen denkbeelden, zal er toe leiden dat hij zich minder zal verbinden met het proces, een afstandelijkere positie behoudt.

Door naar zijn eigen voorstellingen te vragen, erken je zijn competentie en doe je een beroep op zijn volwassen kwaliteiten. Een typisch vraag vanuit de oplossingsgerichte therapie voor aan het begin van een coachingssessie is: “wat zouden we vandaag moeten bespreken om het gesprek nuttig te maken?” Of: “stel dat we een uur verder zijn. We hebben een geweldige sessie gehad en een grote vooruitgang geboekt. Wat is er in deze sessie gebeurd, waardoor deze zo succesvol is verlopen?”

Het zijn beide vragen waarmee de klant uitgenodigd wordt zich een voorstelling te maken van wat hij vindt dat er moet gebeuren. In feite wordt hier de klant aan het roer gezet. Als je tijdens een coachingsgesprek merkt dat je twee verschillende kanten op kan, leg hem dan de alternatieven voor. Hiermee verandert zijn positie in het gesprek van een passief deelnemer naar iemand die medeverantwoordelijkheid draagt voor het proces.

Ook aan het eind van een sessie kan men de klant bij de aanpak betrekken door de sessie kort te evalueren. Voor zo'n evaluatie gebruik ik meestal bijgaand evaluatieformulier. Met vier kruisjes op een schaalbalk, kan hij zijn beleving van het gesprek weergeven. Het formulier is ontwikkeld vanuit de oplossingsgerichte benadering en te downloaden op [www.talkingcure.com](http://www.talkingcure.com).

# Het volwassen perspectief

## Behandelsessie(s) evaluatie schaal (SRS)

Naam:
Datum:

Geef u alstublieft hieronder uw oordeel over de sessie van vandaag of de sessies sinds de vorige evaluatie.

Ik voelde me niet gehoord, begrepen of gerespecteerd.	—————	Ik voelde me gehoord, begrepen en gerespecteerd.
<b>Coachingsrelatie</b>		
We hebben niet gewerkt aan of gesproken over datgene waar ik aan wilde werken of over wilde spreken.	—————	We hebben gewerkt en gesproken over datgene waar ik aan wilde werken of over wilde spreken.
<b>Doel en onderwerpen van gesprek(ken)</b>		
De manier van werken van de therapeut past niet goed bij mij.	—————	De manier van werken van de therapeut past goed bij mij.
<b>Aanpak of methode</b>		
Er miste iets in de sessie van vandaag of sessies sinds de vorige evaluatie.	—————	De sessie(s) sloot/sloten aan bij mijn behoefte.
<b>De sessie(s) in zijn geheel</b>		

De waarde zit hem niet zozeer in het formulier zelf, maar in het feit dat het invullen van het formulier er toe leidt dat de klant zich een oordeel gaat vormen over hoe de sessie is verlopen.

Vervolgens is het zaak om hierover in gesprek te gaan. Wat ging goed in het gesprek? Welke vragen hielpen hem verder en welke niet? Wat zou er moeten gebeuren om het de volgende keer nog beter te laten gaan?

In 2008 hebben Miller, Hubble en Duncam de resultaten gepubliceerd van een onderzoek naar de effectiviteit van psychotherapeuten. Ze kwamen in hun onderzoek een kleine groep van therapeuten tegen die sterk bovengemiddeld succesvol waren. Ze hebben lang gezocht naar wat de overeenkomst was tussen deze “supershrinks”. Methode, aanpak, opleiding, zelfs het aantal jaren ervaring, bleek niet van invloed op de kwaliteit van de

therapeuten. Het enige dat vrijwel al deze supershrinks gemeen hadden, was dat zij altijd, meestal gestructureerd, feedback vroegen aan hun cliënten en daar vervolgens hun aanpak ook op aanpasten.

## 6.16 Conclusie

De werkwijze van de oplossingsgerichte therapie leent zich bij uitstek voor het coachen op de volwassen kwaliteiten van de klant. Deze benadering gaat uit van het vertrouwen in het vermogen van de klant om zelf doelen te stellen en gaat op zoek naar de oplossingen die bij de klant passen. Het is bij uitstek geen deskundigenbenadering in de zin van de coach als autoriteit die de klant bij de hand neemt. Integendeel, vanuit een houding van niet-weten onderzoekt de coach het perspectief van de klant, zijn doelen en de mogelijkheden waarover de klant beschikt om deze doelen te bereiken.

# Het volwassen perspectief

Voorgaande paragrafen bieden voorbeelden van de uitwerking van de oplossingsgerichte methode naar de coachingspraktijk. In deze voorbeelden wordt een verbinding gelegd tussen de visie op coaching uit hoofdstuk 5, gebaseerd op theoretische concepten van Maslow, Leary, McGregor, Hellinger en de Transactionele Analyse van Berne, en de vanuit de praktijk ontwikkelde oplossingsgerichte therapie.

Bij dit alles past nog wel een kantekening. Mensen zijn geen modellen. Modellen zijn per definitie een versimpeling van een complexe werkelijkheid. Ze helpen om een beeld te krijgen van deze werkelijkheid, waardoor we zicht krijgen op wat er in die werkelijkheid gebeurt. Maar pas op het model voor de werkelijkheid aan te zien. De werkelijke mens zit tegenover je. Gebruik de modellen om de werkelijkheid te kunnen zien, maar niet om je klant mee te kunnen definiëren.

Het is te vergelijken met het weer. Meteorologen hebben fantastische modellen waarmee ze kunnen verklaren waarom het in Nederland vaker regent dan in Niger. Ook kunnen ze met deze modellen redelijk voorspellingen doen over het weer van de komende dagen. Toch blijkt keer op keer, dat de meteorologische werkelijkheid oneindig veel complexer is dan de weermodellen kunnen weergeven.

Net zo min als dat het zin heeft om boos te worden op het weer, als het zich niet gedraagt zoals de modellen voorspellen, heeft het zin om van de klant te verwachten dat hij zich gedraagt zoals je op basis van de modellen van TA, Maslow, etc. zou verwachten. Blijf daarom altijd nieuwsgierig naar de persoon en probeer hem niet in een model te proppen.



## 7 Ten slotte

Zoals al in de inleiding gezegd, voert deze scriptie een pleidooi voor volwassenheid.

Vanuit onze volwassen kwaliteiten vormen we ons een realistisch beeld van de werkelijkheid, kunnen we in vrijheid onze keuzes bepalen en nemen we verantwoordelijkheid voor de realisatie van deze keuzes.

In deze scriptie wordt de stelling uitgewerkt dat we voor de oplossing van onze problemen en voor het bereiken van onze doelen te rade dienen te gaan bij de volwassen competenties.

Een tweede stelling, die in hoofdstuk 5 wordt uitgewerkt, is dat de coach deze volwassen competenties van zijn klant kan activeren door zelf in de volwassen levenspositie te stappen en zijn klant vanuit die positie te benaderen. Volwassenheid roept volwassenheid op. Samen, zij aan zij, als volwassenen onderling, kunnen coach en coachee dan op zoek gaan naar de specifieke oplossingen van de coachee.

Het pleidooi voor volwassenheid en voor het aangaan van onderlinge relaties op basis van volwassenheid is in deze scriptie belicht in de context van het coachen. In hoofdstuk 6 is dit verder uitgewerkt naar specifieke interventies in het coachingsproces.

De basisopvattingen over volwassenheid zijn echter ook buiten de context van coaching van toepassing. Of het nu gaat om collega's onderling, de relatie met leidinggevend en ondergeschikten, met klanten of leveranciers, met autoriteiten of publiek, zelfs in relaties met vrienden en familie, eigenlijk in alle situaties waarin volwassenen met elkaar in contact komen, heeft men de keuze uit de basisposities om dit contact vorm te geven. Als men er voor kiest zijn medemens vanuit de volwassen levenspositie te benaderen, brengt men zichzelf en de relatie in balans en nodigt men de ander uit om hetzelfde te doen.

## 8 Bronnen

### Boeken:

- Basisprincipes van communicatie, *Klaas Wiertzema & Patricia Jansen (2005)*  
De praktijk van oplossingen, *Insoo Kim Berg & Yvonne Dolan (2001)*  
De kracht van oplossingen, *Peter de Jong & Insoo Kim Berg (2001)*  
Gids van Management goeroes, *Carol Kennedy (1999)*  
Handboek Groepsdynamica, *Jan Remmerswaal (1995)*  
Het realiseren van ontwikkeling, *Niek Persoon (2009)*  
Intensieve menshouderij, Hoe Kwaliteit oplost in rationaliteit, *Jaap Peters & Judith Pouw (2008)*  
Ontdek je sterke punten, *Marcus Buckingham & Donald O. Clifton (2002)*  
Management profeten, *Marc Buelens (2000)*  
Maverick, *Ricardo Semler (1993)*  
The 7 habits of highly effective people, *Stephen Covey (1989)*  
The Vision Web, *Govert Derix (2000)*  
Transactionele Analyse, het Handboek, *Ian Steward & Vann Joines (1996)*  
Van psychoanalyse naar themagecentreerde interactie, *Ruth C. Cohn (1979)*  
Volwassenheid in perspectief, *Herman Andriessen (1995)*

### Artikelen:

- How Being Bad Can Make You Better, Developing a culture of feedback in your practice, *Barry Duncan, Scott Miller, and Mark Hubble (www.talkingcure.com, 2008)*  
Supershrinks, what's the secret of their success?, *Scott Miller, Mark Hubble, and Barry Duncan (www.talkingcure.com, 2008)*  
But Will It Help Those Clients, *Cynthia Maeschalck & Rob Axsen (www.talkingcure.com, 2009)*  
De effectiviteit van Oplossingsgerichte Gezinsdagbehandeling van het RMPI, *T.I.M.O. Voncken (www.gezinspsychiatrie-rmpi.nl/scriptieonderzoek2006.pdf, 2006)*  
Zorg, Slow Management nr 9, *Walter van Hulst (2009)*