# HOOFDSTUK 7

## *Moeilijke situaties: weerstand in coaching*

In een coachingsrelatie wordt gestreefd naar verandering van een bestaande situatie, met het doel het functioneren van de medewerker te verbeteren. Gedrag, opvattingen, handelingen, routines, relaties met anderen en dergelijke worden ter discussie gesteld en samen wordt gezocht naar alternatieven. In het ideale geval leert de medewerker zelf het heft handen te nemen en de verandering zelf te bewerkstelligen.

Bij elke verandering wordt echter een eerder psychologisch evenwicht doorbroken. In het verleden heeft de medewerker meer of minder succesvolle oplossingen of compromissen gevonden om met bepaalde dilemma's om te gaan. Daarmee is een voorlopig psychologisch evenwicht bereikt. Op een bepaald moment kan echter het compromis meer 'verlies' dan 'winst' voor de medewerker opleveren. Een medewerker vermijdt bijvoorbeeld actieve deelname aan vergaderingen, omdat hij bang is als ondeskundig te worden gezien in de ogen van zijn collega's. Het vermijden van de situatie wordt geleidelijk aan de kern van het probleem. Dat is het moment dat verandering voor de deur staat en het compromis doorbroken moet worden. Het doorbreken van dit psychologisch evenwicht, hoe ongewenst de situatie ook voor de medewerker kan zijn, gaat altijd gepaard met weerstand. Coaching en weerstand zijn onvermijdelijk met elkaar verbonden.

Er is veel gezegd over het begrip weerstand. Daar zijn sociaal psychologische, veranderkundige, organisatiekundige en andere theorieën over. In dit boek sluit ik aan bij het psychoanalytische denken over weerstand. Deze theorie biedt meer dan andere theorieën inzicht in de psychodynamiek van gedragsverandering. Bovendien worden diverse soorten van weerstand beschreven en is weerstand het object van behandeling.

Binnen de psychoanalyse wordt weerstand gedefinieerd als onlust als gevolg van een innerlijk conflict (7.1). In het bovenstaande voorbeeld worstelt de medewerker met een deskundigheids-dilemma waarvoor hij een oplossing probeert te vinden door niet actief aan de vergadering deel te nemen. In analy-

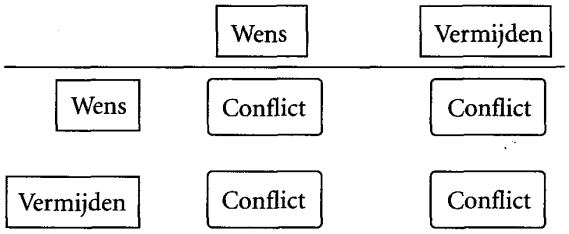
tische termen noemen we zo'n dilemma een 'innerlijk conflict' en wordt van de oplossing gezegd dat deze veelal het karakter van een 'compromis' draagt: de medewerker is aanwezig, maar neemt geen deel aan de vergadering. Aan het conflict zijn bovendien onlustgevoelens verbonden, zoals schuld of schaamte.

Met een conflict kan de coach op twee manieren omgaan. Hij kan het conflict en de weerstand *blootleggen* of hij kan ervoor kiezen de weerstand te omzeilen en de medewerker te helpen door het aanbieden van *structuur*. We zullen in dit hoofdstuk ingaan op beide benaderingen en aangeven wanneer welke werkwijze van toepassing is (7.2). Verder gaan we in op de overdrachtsrelatie tussen medewerker en coach (7.3), staan we uitgebreid stil bij diverse vormen van weerstand (7.4), maken we onderscheid tussen rijpe en onrijpe weerstandsmechanismen en beschrijven we hoe de coach op het eerste (7.5) en het tweede niveau (7.6) met de belangrijkste en meest voorkomende vormen van weerstand kan omgaan.

## 7.1 CONFLICT, ANGST EN WEERSTAND

Zoals gezegd is weerstand altijd gerelateerd aan een onderliggend psychologisch conflict en zijn er angst- of onlustgevoelens aan dit conflict verbonden. Laten we eerst eens kijken wat wordt verstaan onder het begrip conflict. In de psychoanalyse wordt onderscheid gemaakt in verschillende soorten conflicten. Een conflict ontstaat door:

- Twee (of meer) onverenigbare wensen
- De keuze tussen twee kwaden
- De combinatie van een wens en vermijding.



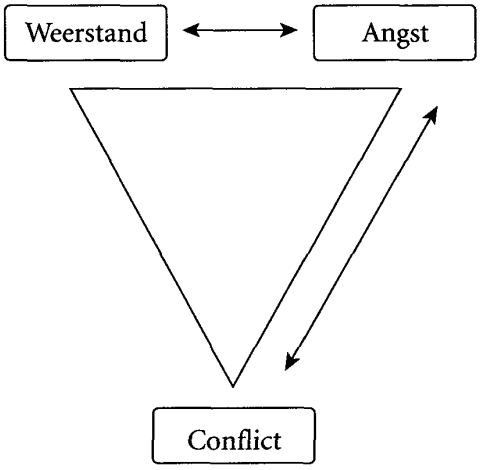

Figuur 7.1 *Ontstaan van conflicten*

We geven een paar voorbeelden:

- *Wens-wens conflict*
  Een voorbeeld van een conflict tussen twee wensen is een kind dat moet kiezen tussen twee stuks speelgoed of een volwassene die moet kiezen uit twee leuke banen. Dat levert onlustgevoelens op in termen van aarzeling, twijfel, onzekerheid en dergelijke.

- *Vermijding-vermijding conflict*
  Een voorbeeld van een conflict tussen twee vermijdingen is als een kind niet wil eten maar ook niet voor straf op de gang wil. Of een student die niet langer wil studeren maar ook niet wil gaan werken. Ook dit zal ongetwijfeld gepaard gaan met gevoelens van onlust, zoals boosheid in het geval van het kind of neerslachtigheid en vermoeidheid in het geval van de student.
- *Wens-vermijding conflict*
  Een voorbeeld van een wens-vermijding conflict is een kind dat een hond wil aaien, maar er ook bang voor is. Of een volwassene die intimiteit wenst, maar dit ook vreest. Ook hieraan zijn onlustgevoelens verbonden, zoals het gemis en verlangen naar intimiteit.

Het gevolg van een conflict zijn gevoelens van 'onlust' of 'angst'. Angst en onlust zijn typisch psychoanalytische termen die worden gebruikt als algemene verzamelnamen voor onaangename gevoelens als woede, schuld, haat, verdriet, nijd, vrees, jaloezie. Uiteraard proberen mensen onlustgevoelens te vermijden of te verminderen. De wijze *waarop* dit gebeurt, wordt 'weerstand' genoemd. Weerstand is erop gericht de onlust die is verbonden aan een conflict, weg te nemen (figuur 7.2). Er zijn verschillende manieren of mechanismen waarmee men probeert onlustgevoelens te verminderen. Vandaar de term weerstandsmechanismen.



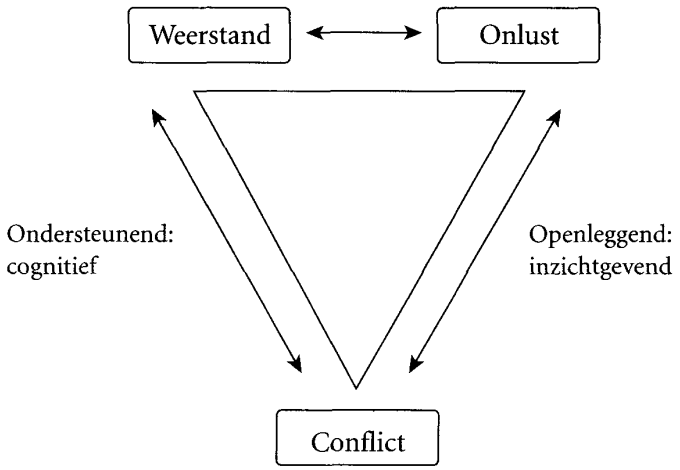

Figuur 7.2 *Weerstand en conflict* (bron: Malan, 1983)

Weerstandsmechanismen zijn normaal en komen bij iedereen voor. Zonder weerstandmechanismen zouden we zijn overgeleverd aan alle primitieve angsten die een mens kent; vergelijkbaar met een kind dat niet alleen in het donker durft te zijn. Weerstand houdt het psychologisch evenwicht van een mens in stand. De weerstand wordt echter sterker naarmate de onderliggende conflic-

ten heviger zijn. Zulke sterke weerstandsmechanismen werken remmend op de groei naar volwassenheid of kunnen zelfs pathologisch werken. Dit is het geval als de weerstand de *flexibiliteit* van een persoon sterk vermindert en als ze het normale *waarnemingsvermogen* verstoren. Het worden *onbewuste patronen* die diep zijn geworteld in de persoon en die zo vanzelfsprekend worden gebruikt dat het gebruik ervan niet opvalt of ter discussie staat.

## 7.2 WERKWIJZE: OPENLEGGEN OF ONDERSTEUNEN

Het doel van coaching is niet primair om weerstandsmechanismen van de medewerker te verminderen. Dat zou wel eens averechtse effecten kunnen hebben. Het doel van coaching is het *functioneren* van de medewerker te verbeteren. Als daarvoor de weerstand en het onderliggende conflict worden besproken, is er sprake van een *openleggende* of *inzichtgevende* werkwijze. De coach laat dan de weerstand oplopen om via de achterliggende angst die door de weerstand wordt weggehouden het onderliggende conflict bloot te leggen. Een tweede werkwijze is ondersteunend, waarin de coach om de angst heen gaat en vooral cognitief duidend en structurerend te werk gaat.




Figuur 7.3 *Werkwijze: openleggen of ondersteunen*

Bij de openleggende werkwijze is de coach gericht op het bieden van (een doorleefd) inzicht in de eigen problematiek. Het gaat erom dat de medewerker patronen bij zichzelf herkend, en leert begrijpen welke ongewenste gevolgen of consequenties dit voor hem heeft. Zo kan onzekerheid bijvoorbeeld worden gemaskeerd door het geven van uitgebreide verklaringen in de vorm van rationalisaties of intellectualiseringen. Er kunnen eindeloze theorieën worden gebouwd om maar te bewijzen dat men de situatie doorziet en er *niet* machteloos tegenover staat. De keerzijde is dat de machteloosheid door de medewer-

ker wel beleefd maar niet gevoeld wordt. Met als gevolg dat de medewerker bijvoorbeeld 'theoretisch' overkomt, als 'zweverig' wordt ervaren of wellicht door anderen als weinig empathisch wordt beleefd.

In zo'n geval zal de coach de weerstand (theorieën bouwen in plaats van durven voelen) bespreekbaar willen maken. Om echter een weerstandsmechanisme als rationalisatie te kunnen bespreken, moet de medewerker duidelijk voor zichzelf bewust zijn of worden dát hij het weerstandsmechanisme hanteert én dat hieraan voor hem negatieve gevolgen kleven. In plaats van dit aan de medewerker uit te leggen of te doceren, kiest de coach er in een openleggende behandeling voor de medewerker de weestand en de consequenties te laten ervaren. De eerste stap is dat de medewerker duidelijk moet worden dát hij weerstand hanteert. De coach kan bijvoorbeeld de medewerker vertellen dat hij veel verklaringen geeft, maar dat deze verklaringen hem niet echt helpen. Hij kan de verklaringen neutraal en subtiel als nutteloos terzijde schuiven en bijvoorbeeld zeggen: 'Dat kán een oorzaak of een verklaring zijn, wat u zegt. Maar mogelijk zijn er ook nog andere oorzaken. Dat is eigenlijk niet van belang...'



Op deze manier demonstreert de coach voorzichtig dat hij geen waarde hecht aan de rationalisaties van de medewerker. Zodoende laat hij de weerstand 'groeien' en wordt het voor de medewerker geleidelijk aan steeds duidelijker dat 'verklaringen bedenken' als een weerstandmechanisme functioneert. Geleidelijk wordt de medewerker zich het gebruik van het weerstandsmechanisme bewust, neemt de onlustremmende werking ervan af en neemt dientengevolge de onvrede dus toe.

Zodra het gebruik van het weerstandmechanisme door de medewerker zelf als onbevredigend wordt ervaren, kunnen coach en medewerker op zoek naar het onderliggende conflict dat in eerste instantie het gebruik van de weerstand noodzakelijk maakte. De praktische vraag daarbij is: welk (onlust)gevoel wordt met weerstand weggemaakt? In ons voorbeeld zal dan duidelijk worden dat de medewerker met het overvloedige gebruik van intellectualiseringen en rationalisaties een gevoel van onmacht probeert te bestrijden. Daarmee zijn de oorzaak en de noodzaak van het gebruik van de weerstand bloot komen te liggen en kan het echte – onderliggende – probleem worden aangepakt. Namelijk: Waarom voelde de medewerker zich onmachtig? Hoe is deze situatie ontstaan? En: Hoe kan de (vroegere) problematiek nu beter worden opgelost?

Samengevat zijn de stappen van een openleggende werkwijze dus:

- Herkennen van de weerstand
- Duidelijk maken dat er sprake is van weerstand (weerstand iets laten groeien).
- Verhelderen van motieven van weerstand (welk affect moet wegblijven?)

- Interpreteren van de weerstand
  (welke fantasieën, opvattingen, herinneringen zijn eraan gekoppeld)
- Doorwerken: herhalen van voorafgaande stappen.

De coach zal niet in alle gevallen met de weerstand willen werken. Hij kan ook de weerstand willen omzeilen. Bijvoorbeeld omdat hij geen therapeutische relatie met de medewerker wil aangaan. Of omdat hij deze problematiek niet wil doorwerken omdat die buiten de focus van de coaching valt. Maar het kan ook zijn dat de angst te groot is om door de medewerker getolereerd te worden. De medewerker is er niet tegen bestand dat het conflict wordt opengelegd. De coach zou dan ernstige schade aanrichten als toch voor een openleggende benadering wordt gekozen. In dit geval kan hij beter de weerstand omzeilen en *ondersteunend* of *structurerend* optreden. De duidingen zijn dan vooral cognitief (verstandelijk, op de ratio gericht) in tegenstelling tot affectief en de duidingen zijn gericht op de egoversterking van het individu.

Weerstand is in deze gevallen niet afwezig, maar wordt door de coach verdragen. In zo'n geval wordt er *in* de weerstand en niet *met* de weerstand gewerkt. De weerstand is een gegeven dat wordt geaccepteerd en geen object van verandering. Dit is soms geen gemakkelijke opgave en vergt het een flinke emotionele inspanning van de coach.

***Indicaties voor een openleggende of ondersteunende werkwijze***

De vraag is dan in welke situaties voor een openleggende en in welke situaties voor een ondersteunende werkwijze moet worden gekozen? Indicaties voor een ondersteunende en openleggende werkwijze zijn:

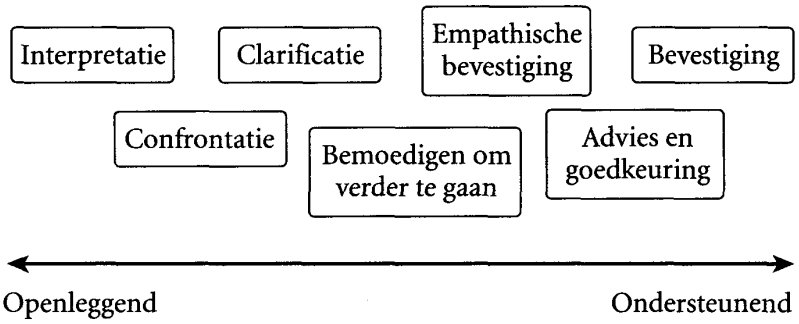
| ONDERSTEUNEND | OPENLEGGEND |
|---|---|
| *De medewerker heeft:* | *De medewerker heeft:* |
| Geen goed besef van eigen problematiek | Motivatie om te willen begrijpen |
| Besef van kritische situatie | Voldoende last van gedrag of gevoelens |
| Lage angsttolerantie | Voldoende frustratietolerantie |
| Weinig introspectief vermogen | Voldoende introspectief vermogen |
| Geen reëel realiteitsgevoel | Goed realiteitsgevoel |
| Weinig betekenisvolle relaties | Voldoende betekenisvolle relaties |
| Lage impulscontrole | Goede impulscontrole |
| Lage intelligentie | Voldoende goede werkprestaties |
| Weigering of onvermogen om in metaforen en analogieën te denken | Vermogen om in metaforen en analogieën te denken |
| Weigering om samenwerkingsproces in te gaan | Voldoende reflectieve houding ten aanzien van interpretaties |

In de praktijk komen de ondersteunende en openleggende werkwijze niet of nauwelijks in pure vorm voor. Er zijn maar weinig situaties waarbij de coach *louter* openleggend of structurerend te werk gaat. In alle coachingsrelaties komen mengvormen voor, afhankelijk van het specifieke vraagstuk dat wordt voorgelegd. Sommige aspecten van iemands gedrag zijn eenvoudig niet voor openlegging vatbaar. De coach zal dit duidelijk merken als hij het toch probeert. De medewerker kan zich moeilijk openstellen, legt weinig zelfwaarneming of introspectief vermogen aan de dag en zal meer en meer weerstand vertonen naarmate de pogingen om open te leggen verder gaan.



### *Openleggende en ondersteunende interventies*

Bij een openleggende en ondersteunende werkwijze wordt gebruik gemaakt van verschillende interventies. Meer specifiek kunnen de interventies van de coach variëren van openleggend tot ondersteunend. De coach heeft dus de beschikking over een breed spectrum van interventies waarmee hij afwisselend kan werken. De meeste interventies zijn in de voorafgaande hoofdstukken al uitgebreid behandeld. Hieronder worden ze nog eens op een rijtje gezet, op het continuüm van openleggend tot ondersteunend.




Figuur 7.4 *Continuüm van interventies* (Bron: Gabbard, 1994)

### *Interpretatie*

Interpretatie is het aanreiken van een causaal verband dat gedrag verklaart in plaats van beschrijft. Bij interpretaties of duidingen wordt bewust gemaakt wat voorheen onbewust was. Interpretaties worden tentatief, dat wil zeggen, benaderend geformuleerd. Een goede interpretatie heeft slechts een geringe mate van afwijking van het referentiekader van de medewerker en komt op een moment dat de medewerker ermee kan omgaan. Dus niet op momenten van opwinding, verwarring, agitatie, etc.

Een voorbeeld van een interpretatie is: 'Zou het kunnen zijn dat het niet invullen van de checklist te maken heeft met uw boosheid over de wijze waarop meneer Van Hoorn u heeft behandeld?'

*Confrontatie*
Confrontatie is voorzichtig wijzen op iets wat de medewerker niet wenst te accepteren. Confrontatie gebeurt voorzichtig en niet bot of als een verwijt. Een voorbeeld:

COACH *Het valt me op dat afdelingsmedewerkers in jouw optiek óf* good guys *óf* bad guys *zijn. Is er ook een middengroep?*

*Clarificatie*
Clarificatie is een herformulering van wat de medewerker heeft gezegd (vaak in de vorm van een samenvatting) waarin een meer coherent beeld wordt geschetst. Het is bedoeld om de medewerker te ondersteunen bij het formuleren van gedachten of gevoelens die hij zelf slechts moeizaam onder woorden kan brengen. Bijvoorbeeld:

MEDEWERKER *Ik eh... Ik denk dat wat mij het meest dwarszit... Dat is dat... ze kunnen zo hooghartig zijn... En. En...*
COACH *Voelt u zich wat ongelijk behandeld? Is dat het?*

*Bemoediging om verder te gaan*
De coach kan de medewerker bemoedigend toespreken om verder door te borduren op een gedachtenspoor.

COACH *Gaat u verder... Waar doet u dat aan denken... Wilt u daar meer over vertellen...*

*Empathische bevestiging*
Hiermee laat de coach zien dat hij is afgestemd op de emotionele toestand van de medewerker. 'Dat is rot voor je...' of 'Ik kan me voorstellen dat u daarvan schrikt', zijn voorbeelden van empathische bevestiging. Als de medewerker zich begrepen voelt, zal hij daarna waarschijnlijk meer open staan voor advies.

*Advies en goedkeuring*
In feite zijn dit twee gescheiden interventies die op elkaar volgen. Als de medewerker een advies opvolgt, wordt dit daarna bekrachtigd door goedkeuring. Bijvoorbeeld:

COACH *Ik denk dat u de productmanager eerder moet inschakelen bij het organiseren van die bijeenkomst* [advies].

Gevolgd door:

COACH 'Juist, als u hem nu twee weken van tevoren inlicht, dan kan hij dat stuk organisatie misschien van u overnemen' (goedkeuring).

*Bevestiging*
Dit zijn eenvoudige, maar doeltreffende interventies als hummen ('huhum...'), "Ja" zeggen of knikken. Deze techniek wordt veel door journalisten toegepast tijdens een interview. Ook opmerkingen als 'Dat is helder' of 'Oké' dienen dit doel.



## 7.3 *WAT IS WEERSTAND?*

Sinds de eerste ontdekking van weerstandvormen als verdringing, zijn er veel verschillende vormen van weerstand geobserveerd en beschreven. Behalve Sigmund Freud, heeft ook zijn dochter Anna hierin een belangrijke rol gespeeld. Inmiddels zijn er wel honderd weerstandsvormen beschreven en sommige auteurs gaan zover dat zij elk gedrag een vorm weerstand noemen. Dat moge zo zijn, maar daarmee gaat vooral de praktische betekenis van het begrip weerstand grotendeels verloren. Het herkennen van weerstand in een werkrelatie is een complexe zaak. Door een aantal mechanismen goed te begrijpen, kan de coach die weerstand gebruiken om het onderliggende conflict op te sporen. Het is beter een beperkt aantal mechanismen goed te hanteren, dan alles weerstand te noemen waardoor de praktische toepasbaarheid van het begrip verloren dreigt te raken.

***Kenmerken van weerstand***
Het is niet gemakkelijk om het begrip weerstand te definiëren. Het is een moeilijk direct waarneembaar verschijnsel. De waarneming wordt vaak gekleurd door een onderliggende theoretische opvatting. In de wetenschap heeft men ook grote moeite het begrip goed te operationaliseren en te onderzoeken. Lastig te definiëren dus. Al met al gaat het bij weerstand om de volgende kenmerken:

- *Onbewuste processen*
  Weerstanden berusten op basale waarden die de positie van het individu beïnvloeden. De kijk op de wereld en het handelen worden erdoor bepaald, maar men is zich deze basale waarden niet bewust.
- *Verstoren de waarneming*
  Kenmerk van weerstand is dat het de waarneming subjectief kleurt. Dit geldt voor zowel de interne waarneming (zoals gedachten en gevoelens) als voor de waarneming van de externe realiteit. Een bepaalde mate van subjectieve inkleuring en leeftijdsgerelateerde verstoringen van de waarneming zijn normaal. De verstoring wordt ernstiger als men toevlucht neemt tot één of enkele mechanismen (rigiditeit) en wanneer de intensiteit en frequentie van het weerstandsmechanismen

toenemen, bijvoorbeeld: veelvuldig en hevig ontkennen.

- *Gericht op een onderliggend conflict*
  Zoals eerder aangegeven is weerstand gericht op het tegengaan van onlust als gevolg van een conflict. Waar Freud zich vooral op angst richtte, wordt tegenwoordig een veel breder scala van onlustgevoelens gehanteerd als verlegenheid, droefheid, vernedering, krenking, rouw, onmacht, schaamte e.d.
- *Onomkeerbaar*
  Normaal gesproken treedt weerstand op als een reactie op een onaangename situatie of stimulus. De (on-)omkeerbaarheid van deze reactie is een maat voor de weerstand. Als de reactie blijft voortduren ook bij *afwezigheid* van de situatie of stimulus, is er sprake van weerstand.
- *Automatische reactie*
  Weerstand verloopt vrijwel automatisch, buiten de invloedssfeer van de wil om. Vermijding is dus geen weerstand als het bewust wordt toegepast. In deze kwalificatie komen een aantal van de vorige opmerkingen samen: weerstand is onbewust, vormt een onderdeel van gewoonten, is onomkeerbaar en heeft een weinig flexibel karakter.

***Rijpe en onrijpe weerstandmechanismen***

Zonder afweer kan een mens niet goed functioneren. We hebben weerstandmechanismen nodig om ons psychologisch evenwicht te bewaren. Sterke weerstandmechanismen kleuren echter de waarneming, beperken de flexibiliteit van de persoon en kunnen uiteindelijk zelfs het karakter van een persoon gaan overheersen. Er is een gradatie aan te geven in de negatieve of positieve werking van weerstandformaties. In analytische termen spreken we dan van rijpe en onrijpe weerstand. Meer specifiek kunnen we weerstand indelen in drie categorieën:

- *Rijp*
  Rijpere vormen van weerstand zijn elegante oplossingen voor conflicten en impasses. De medewerker houdt oog voor werkelijke verhoudingen, kan impulsen uitstellen (er is geen onmiddellijke bevrediging nodig) en houdt emotioneel contact met de buitenwereld.
- *Neurotisch*
  Bij deze vormen van afweer is sprake van een compromis tussen wens en realiteit. Er is echter zelfreflectie mogelijk waardoor de medewerker kan praten over de conflicten die hij ervaart en hij kan vaak het compromiskarakter (en de bijbehorende ambivalentie) ervan duiden.
- *Onrijp*
  Bij deze vormen van afweer is weinig tot geen reflectie mogelijk. De medewerker vindt het moeilijk om erover te vertellen. Hiervan wordt ook wel gezegd: 'Verhalen is niet mogelijk. Slechts herhalen'. Deze afweervormen leiden tot inflexibel of rigide gedrag.

Een voorbeeld van een verdeling van weerstandmechanismen in deze drie categorieën is gegeven in onderstaande tabel.

| RIJP | NEUROTISCH | ONRIJP |
|---|---|---|
| Anticiperen | Isoleren | Ontkennen |
| Affiliëren | Reactieformatie | Projectie |
| Altruïsme | Ongedaanmaken | Rationalisatie |
| Humor | Devalueren | Autistische fantasie |
| Intellectualiseren | Idealiseren | Ageren |
| | Omnipotentie | Splitsen |
| | Onderdrukken | Passieve agressie |
| | Verschuiven | Externaliseren |



In het algemeen is het voor een coach veel moeilijker omgaan met onrijpe weerstanden, dan met neurotische of rijpere vormen van weerstand. Het is bijvoorbeeld gemakkelijker de 'waarheid' achter een grapje bloot te leggen, dan bij wijze van spreken iemand uit te leggen dat er geen monsters in donkere steegjes op de loer liggen. Bij onrijpe vormen van weerstand is de veranderbaarheid moeizamer en zal de coach meer en langer in de weerstand moeten werken.

Het nadeel van de gegeven indeling is dat niet op voorhand sluitend kan worden bepaald tot welke categorie een weerstandmechanisme behoord. Een weerstandvorm wordt namelijk niet alleen door de *vorm*, maar ook door de *mate* waarin en de *intensiteit* waarmee het mechanisme wordt gehanteerd als onrijp, neurotisch of rijp beoordeeld. Rationaliseren kan bijvoorbeeld zowel onrijp als neurotisch zijn, afhankelijk van de mate en intensiteit waarmee het mechanisme wordt toegepast. In onschuldige gevallen worden er bijvoorbeeld theorieën opgesteld om onzekerheidsgevoelens te weren. In ernstige gevallen worden misdrijven gerationaliseerd als iets 'normaals' of iets wat 'iedereen doet'.

## 7.4 *VORMEN VAN WEERSTAND*

Inmiddels zijn ruim honderd weerstandsvormen beschreven. Met zoveel vormen valt praktisch niet te werken. We zullen hieronder een beknopt alfabetisch overzicht geven van enkele vormen van weerstand. In paragrafen 7.5 en 7.6 word besproken hoe een coach met de belangrijkste vormen daarvan kan leren werken. In dit overzicht zijn ook de engelse termen van weerstandsmechanismen weergegeven omdat niet altijd duidelijk is wat de juiste vertaling (waarvan) is.

**Affiliëren**
Het opzoeken van lotgenoten voor hulp of ondersteuning in probleemsituaties. Dit impliceert het delen van problemen, zonder een ander ervoor verantwoordelijk te maken.

**Ageren**
Handelen in plaats van (gevoels-)reflectie. Soms is het echter niet gemakkelijk onderscheid te maken in het vruchteloos herhalen van het verleden als afweermechanisme en een poging om een nieuw gedragsrepertoire op te bouwen.

**Altruïsme**
Het voorzien in behoeften van anderen, waarbij plaatsvervangend of via de reacties van anderen bevrediging wordt ervaren. Soms heeft altruïsme een enigszins (licht) zelfopofferend karakter. Bijvoorbeeld geen geld voor zichzelf kunnen uitgeven, maar wel voor anderen. Of een concurrerende collega aanprijzen voor een vacature die men zelf ambieert.

**Anticiperen**
Het ervaren van emotionele reacties vooruitlopend op toekomstige gebeurtenissen of zich voorbereiden op de consequenties ervan. Anticiperen kan negatieve of positieve consequenties hebben. Een negatieve consequentie is bijvoorbeeld wanneer iemand uit gevoel van minderwaardigheid verwacht dat anderen op hem zullen neerkijken. Anticiperen kan dan inhouden dat hij zich alvast vijandig naar deze mensen opstelt. Anticiperen kan ook positieve consequenties hebben. Door moeilijkheden bijtijds te voorzien kan men aan de slag met het bedenken van reële oplossingen of reacties.

**Autistische fantasie / dagdromen**
Overmatig dagdromen in plaats van het aangaan van intermenselijke relaties, effectiever handelen of probleemoplossend gedrag. Dagdromen zijn compromissen tussen verlangen en de realiteit. Ze kunnen ook een afweerkarakter hebben: het is een privé-toneelstuk, een persoonlijke roman, een vesting tegen de buitenwereld, waarin iemand soms uren per dag doorbrengt

**Devalueren**
Overdreven negatieve eigenschappen aan zichzelf of aan anderen toeschrijven.

**Externaliseren**
Het verplaatsen van storende gevoelens of gedachten naar de buitenwereld. Boosheid van kinderen verwordt zo tot monsters in het donker, volwassenen zijn angstig in het donkere steegje. Vormen van externalisatie zijn 'generalisatie'

en 'defensieve externalisatie'. Bij generalisatie neemt men aan dat anderen de wereld ervaren zoals zijzelf. Bij defensieve externalisatie worden bepaald aspecten van zichzelf aan anderen toegeschreven. De eigen woede wordt dan getransformeerd in angst om kwaad gedaan te worden.



**Humor**
Het benadrukken van amusante of ironische aspecten van het conflict of de stressor.

**Idealiseren**
Overdreven positieve eigenschappen aan anderen toeschrijven. Bij sommige vormen van idealisering treedt een 'narcistische kleuring' op. Men overdrijft eigenschappen van een ander die men graag zelf zou willen bezitten. Als afweer is deze vorm van idealisering gericht op onderliggende agressieve of depressieve gevoelens en kan gemakkelijk omslaan in teleurstelling, woede of devalueren.

**Identificatie**
Het aannemen (overnemen) van gewenste kenmerken van een ander persoon door gefantaseerde associaties. Tieners hangen posters van popsterren op, volwassenen kunnen zich identificeren met historische figuren of actuele leiders. Identificatie vindt ook bijvoorbeeld plaats als jonge mensen zelf kinderen krijgen en zich identificeren met de opvoedingspatronen van de eigen ouders.

Er worden twee vormen van problematische identificatie onderscheiden:

- Identificatie met het slachtoffer (*turning against the self*)
  Gevoelens van agressie jegens een ander worden niet geuit vanwege angst voor schuld of vergelding en worden daarom naar binnen, tegen zichzelf gericht in de vorm van zelfverwijten en zelfbeschuldigingen. Bijvoorbeeld: Een medewerker werkt onder een onaardige baas. Hij voelt zich onprettig, maar schort zijn besluit om te vertrekken steeds weer op.
- Identificatie met de agressor
  Door het bemachtigen van enkele agressieve attributen van de agressor, ontstaat een gefantaseerde gelijkheid met deze persoon en kan de angst voor hem worden overwonnen. Een bekend voorbeeld zijn gevangenen in een concentratiekamp die zich tooien met stukken van kleding van kampbewakers. Ander voorbeeld: een vriendelijke medewerker heeft zich uit angst geïdentificeerd met een autoritaire leidinggevende en zich na zijn promotie tot leidinggevende plotseling zelf tot de tiran van de afdeling ontpopt. Bij kinderen zie we het dat ze tandarts spelen na een tandartsbezoek, of in hun spel de beer een prik geven als ze zelf net van de dokter een spuitje hebben gehad.

**Intellectualiseren**
Het overmatig gebruik van abstracte denkkaders of generalisaties om onlustgevoelens te verminderen of te controleren. Bijvoorbeeld bij pubers die abstracte en filosofische onderwerpen aansnijden om onderliggende onlustgevoelens te vermijden. Intellectualiseren kan defensief worden toegepast door ideeën van gevoelens te ontdoen. Het werpt daarmee een blokkade op tegen emotioneel beleven. Intellectualiseren kan ook worden gebruikt om intimiteit te vermijden. Intellectualiseren wordt dus gezien als een vorm van (affect-)isolatie. Iemand kan tamelijk rationeel vertellen over een onplezierige of bedreigende ervaringen en pas enige tijd later angstgevoelens ervaren.

**Isolatie**
Isolatie is het loskoppelen van gevoelens van de bijbehorende gedachten. Normaal gesproken gaan gedachten gepaard met gevoelens. Door isolatie wordt deze verbinding verbroken. Op deze wijze kan men verdragen wat anders ondraaglijk zou zijn. Gevoel en gedachte blijven beide bewust, maar bestaan geïsoleerd van elkaar. Men weet het wel maar voelt het (tijdelijk) niet. Dit uit zich bijvoorbeeld in een affectloze spreektrant. In een ander geval doen op het ene moment de gedachten zich voor, op het andere moment de gevoelens. Een plots opkomende gedachte tijdens een gesprek om iemands arm om te draaien is hier een voorbeeld van. Isolatie kan ook plaatsvinden in de tijd. Het gevoel 'ik ben boos op haar' en 'ze heeft me verlaten' zijn in de tijd gescheiden en het oorzakelijke verband is verbroken. Deze scheiding kan jaren lang aanhouden. Isolatie kan ook de vorm krijgen van dissociatie: het idee en gevoel blijven beide bewust, maar hun verband is betekenisloos geworden.

**Loochening (*denial, disavowel*)**
Loochenen is het vermijden van pijnlijke aspecten van de werkelijkheid door een substantiële verstoring van de *externe* realiteit met het doel onlustgevoelens te vermijden. Bij loochening worden vaak compenserende fantasieën gevormd om de onlust uit te wissen. Een kwetsbaar kind fantaseert dat het almachtig is. Een angstige spreker droomt over een daverend applaus. Behalve in de fantasie kan de ontkenning ook worden geuit in woorden en acties: 'Het gaat al veel beter met me, ik heb die medicijnen niet meer nodig.'

Loochening speelt een normale rol in de kinderlijke ontwikkeling. Ook is het een normale reactie op buitengewone stress zoals bij het verlies van een geliefd persoon. De realiteit kan door loochening in meerdere of mindere mate worden verstoord. Een hartpatiënt kan weigeren een cholesterolarm dieet te volgen. Een student kan de ernst en urgentie van lage cijfers betwisten. Een medewerker kan ontkennen dat hij verantwoordelijk is voor zijn slechte prestaties.

In coaching werpt loochening een blokkade op bij het adresseren van probleemsituaties en ontwikkelen van alternatieve gedragingen. Loochening kan oplopen van het ontkennen van de persoonlijke betrokkenheid (ze doen maar); van de urgentie (we hebben tijd genoeg); kwetsbaarheid (dat overkomt mij niet); gevoel en gevoelsrelevantie (ik ben moe omdat ik weinig heb geslapen); van bedreigende informatie (het is nog helemaal niet zeker dat ik wordt ontslagen); van informatie (wat u allemaal zegt, daar klopt niets van).



**Omnipotentie (almacht)**
Omnipotentie is het hanteren van een conflict door zichzelf eigenschappen of mogelijkheden toe te kennen, waardoor men superieur is aan anderen. Ook wel almacht genoemd.

**Onderdrukken (*supression*)**
Onderdrukken is de doelbewuste vermijding van gedachten over storende problemen, wensen, gevoelens of ervaringen (interne realiteit). Onderdrukking manifesteert zich door het uitblijven van een passende reactie op een situatie en enkele, sporadische indirecte reacties. Bij onderdrukking wordt de geest leeg. De aandacht onttrekt zich aan de voorstelling of gevoelsbeleving. Daarvoor in de plaats komt een *niets*-doen. Dus niet-denken, niet-voelen, niet-handelen. Dit gaat gepaard met indirecte signalen als blozen, wippen met de voeten, de vuisten ballen, tanden knarsen. De aandacht wordt verlegd (afgeleid) naar volstrekt onbetekenende externe signalen. Bijvoorbeeld het hardop lezen van opschriften, titels en dergelijke. Dit neemt de plaats in van het niet-denken en het niet-voelen. Het verschil met verdringing is dat onderdrukking een bewuste activiteit is.

Onderdrukking (*supression*) wordt in het Engels vaak verkeerd vertaald met de term *repression* (verdringing).

**Ongedaan maken (*undoing*)**
Door woorden of gedragingen worden onacceptabele gedachten, gevoelens of gedragingen op symbolische wijze tenietgedaan of weer 'goed' gemaakt. Voorbeelden uit het normale leven zijn: Ik heb iemand gekwetst en biedt daarna mijn excuses aan. De tweede handeling maakt de eerste ongedaan, inclusief de bijbehorende onlustgevoelens. Ongedaan maken komt vaak voort uit een (in het verleden) sterk gevoelde onveiligheid en instabiliteit. Voorbeelden van ongedaan maken zijn: veelvuldig douchen na een verkrachting. Of, in normalere omstandigheden: iemand een verwijt maken en daarna zichzelf verwijten te direct of te kritisch te zijn geweest. Soms heeft ongedaan maken een gefantaseerd of zelfs magisch, ritueel karakter, zoals bij dwanghandelingen.

**Ontkenning (*negation*)**
De man die schreeuwt 'Wie is er boos? Ik ben *niet* boos!' illustreert deze weerstandsvorm. Bij ontkenning komt de inhoud van gedachten in de *negatieve* vorm in het bewustzijn. De onderdrukte gedachten blijven daarmee onbewust en daarmee is men verlost van onlustgevoelens. Een buitenstaander ziet vaak wel de inhoud of het gevoel waartegen men zich verweert. Het klinkt als het ware door in de ontkenning: 'Ik ben *niet* boos', 'Ik heb daar *geen* hekel aan...', 'U weet *niet* waarom ik dit zeg...'.

Bij ontkenning kunnen de ja's dus vaak door nee's worden vervangen en alle '!' door een '?' De bewijslast voor ontkenning kan worden gevonden in de toon (schreeuwend 'Ik ben niet boos!'); in de herhaling van de bewering en in het feit dat niemand beweert dat hij boos is. De coach kan denken: 'Wie zegt dat je boos bent, dan een ander deel van jezelf? Waarom moet je mij overtuigen, terwijl ik er niet om vraag? Protesteer je niet te veel?'

Vaak worden loochening en ontkenning verward. Bij loochening wordt de onplezierige waarneming van externe stimuli vervangen door minder onplezierige. Ontkenning bestaat uit de ontkenning van de waarneming van innerlijke toestanden: Ik ben *niet bang*. Ik ben *niet boos*. Ik *mis* je *niet*. Mijn gevoelens zijn *niet gekwetst*.

**Passieve agressie**
Passieve agressie bestaat uit indirecte en niet-assertieve uitingen van agressie. Daarbij is er sprake van een façade van uiterlijke meegaandheid waarmee men wrok, weerstand of vijandigheid maskeert. 'Ja zeggen en nee doen' is daarvan een voorbeeld. Of: de dralende medewerker die steeds zegt: 'Kunt u mij nog één keertje uitleggen waarom het precies gaat.' De agressie wordt geuit door dingen *niet* te doen of na te laten. De agressiviteit die in de passiviteit besloten ligt, is voelbaar in de machteloosheid en irritatie die het oproept.

**Projectie**
Het ten onrechte toeschrijven van eigen onacceptabele gevoelens of onvolkomenheden aan een ander. 'Zoals de waard is, vertrouwt hij zijn gasten.' Projectie is een ander eigen tekortkomingen verwijten. Dit uit zich onder meer in beschuldigend en 'fouten-zoekend' gedrag. Uiteraard verstoort dit een goede omgang met anderen. Bij sterke vormen van projectie richt men zich op details en wordt de betekenis ervan onrealistisch uitvergroot. Alle aandacht wordt erop gericht en andere eigenschappen worden genegeerd. Omdat ieder mens wel zwakheden kent, heeft degene die projecteert eindeloos veel mogelijkheden. Omgekeerd is men nauwelijks bereid de eigen bijdrage aan onenigheid kritisch te onderzoeken. Projectie ontstaat door sterk gevoelde onveiligheid en beschadiging van het vertrouwen. Projectie is niet alleen een cognitieve (verstandelij-

ke) kwestie. Er zijn vaak hevige emoties mee gemoeid: men verwijt anderen moeilijkheden op het werk; denkt dat mensen het op hen gemunt hebben; kleineert collega's en vertelt veelvuldig hoe waardeloos zij zijn. Men raakt snel en veel in discussies en onenigheid betrokken. Projectie kan een karaktertrek worden. Het blijft zich dan voordoen onafhankelijk van externe factoren. Het gevolg is de ontwikkeling van een achterdochtige persoonlijkheid (zie hoofdstuk 8).



**Rationalisatie**

Het verbergen van de ware drijfveren voor gedachten, gedragingen of gevoelens, door het geven van (uitgebreide) verklaringen die voor de persoon in kwestie geruststellend zijn of anderszins van pas komen, maar die onjuist zijn. Rationalisatie lijkt op het maken van flauwe excuses maar men is zich hiervan niet bewust. Er zijn verschillende vormen van rationalisaties, maar allemaal met hetzelfde resultaat: andere motieven dan de eigen verklaring worden ontkend. De eigen verklaring wordt verder niet bevraagd, in tegendeel: het is de enige verklaring en die staat buiten kijf. Rationalisatie verschilt van intellectualisering waarbij de inhoud wel bespreekbaar is, zij het ontdaan van het gevoel. Voorbeelden: Een manager geeft aan dat hij geen moeite meer doet om discipline op zijn afdeling te verkrijgen, want men luistert toch niet naar hem. Een medewerkster meent dat zonder haar op je tanden, het voor vrouwen niet mogelijk is om carrière te maken in deze organisatie. Een medewerker wil wel meedoen aan coaching, maar je kunt een 'oude hond toch geen nieuwe trucjes leren.'

**Reactieformatie**

Reactieformatie is het vervangen van onacceptabele gedachten of gevoelens door (vaak moraliserende) acceptabele gedachten of opvattingen die er lijnrecht tegenover staan. Negatieve gevoelens zoals onmacht worden onderdrukt en omgekeerd in bijvoorbeeld 'flink doen'. Deze attitude kan zich verder uitbreiden in de vorm van 'stoerdoenerigheid' en kan geleidelijk aan het karakter van de persoon gaan inkleuren.

Deze diep gewortelde persoonlijkheidskenmerken noemen we reactieformaties. De durfal verbergt onzekerheid, een te grote mate van netheid verbergt de neiging naar smerigheid, te veel vrolijkheid is een reactieformatie tegen onderliggende depressieve gevoelens. Probleem is dat reactieformaties soms bestaan uit sociaal wenselijk gedrag, zoals vrolijkheid en punctualiteit, waarbij geen verband lijkt te bestaan met de onderdrukking van onacceptabele gedachten en gevoelens. Het gedrag is weliswaar sociaal wenselijk, maar de consequenties van dat gedrag zijn voor de persoon zelf negatief. De vrolijkheid brengt geen lol in het leven. In andere gevallen dan het sociaal wenselijke gedrag gaat het bijvoorbeeld om koppigheid, besluiteloosheid, vrekkigheid,

verzamelwoede, gierigheid, etc. We zien dit bij de veel te precieze boekhouder die gevangen zit in zijn draaimolen van tellingen en eindeloze hertellingen. Of de moralist die voortdurend anderen de les leest.

**Regressie**

Regressie is de terugval naar een vroegere stadium van gedragsontwikkeling als gevolg van stress. Bijvoorbeeld naar het non-verbale niveau of door de terugkeer van eerdere symptomen. Een voorbeeld van regressie is de sprakeloosheid als een reactie op hevig geluk of schrik, plotselinge perioden van koppigheid of de bange bruid die verlangt naar de aanwezigheid van haar vader. Bij kinderen is regressie zichtbaar door het hervatten van het duimzuigen of het verlies van controle over de blaas. Stressfactoren die regressie veroorzaken kunnen zijn: spanning op een afdeling, financiële problematiek, een promotie, te hoge privé- en werkbelasting en dergelijke. Regressie verstoort de omgang met anderen vanwege de geringe mate van verantwoordelijkheid en taakvolwassenheid die de medewerker aan de dag legt. De gebrekkige verantwoordelijkheid kan zich bijvoorbeeld uiten in kinderlijk clownesk gedrag, aanstellerigheid, 'duikgedrag' (geen verantwoordelijkheid willen nemen), het werk niet afmaken en dergelijke. Dit stoort collega's die iets van de medewerker gedaan willen krijgen.

**Splitsing**

Bij splitsing worden tegengestelde affectieve toestanden van elkaar gescheiden gehouden, waardoor positieve en negatieve eigenschappen van zichzelf of anderen niet geïntegreerd kunnen worden. Splitsen speelt een belangrijke rol in de ontwikkeling van het kind, dat in eerste instantie alle ervaringen als homogeen en ongedifferentieerd beleeft. Splitsing helpt gevoelens te differentiëren in verschillende niveaus. Later wordt splitsing overgenomen door rijpere weerstandmechanismen. In ernstige situaties blijft splitsing bestaan en wordt daarmee voorkomen dat bepaalde tegenstellingen tot elkaar komen en angst oproepen. Door bijvoorbeeld 'goed' en 'slecht' te splitsen wordt de neutraliserende werking van het één op het ander verhinderd. Het gevolg is een sterke lading van het affect. Een coach kan tijdens de coaching de ideale figuur zijn; eenmaal buiten de werkkamer is hij object van minachting. 'Wij/zij-opvattingen' is een ander voorbeeld van splitsen.

**Sublimeren**

Potentieel onaangepaste gevoelens of impulsen kanaliseren in sociaal aanvaardbaar gedrag: agressie sublimeren in chirurgisch werk, achterdocht in inspectietaken, etc. Bij echte sublimaties zijn oorspronkelijke gevoelens verschoven tot sociaal constructieve gedragingen (een chirurg redt levens; een inspecteur handhaaft de maatschappelijk orde). Sublimatie wordt problema-

tisch wanneer het dwangmatig of rigide is. Checkvraag is altijd: Hoe voelt de persoon zich erbij? Is hij gespannen, opgejaagd, somber of voelt hij zich redelijk vrij? Zolang het gedrag adaptief is, sociaal constructief, flexibel en niet rigide en bewust bevredigend, spreken we van sublimatie.



**'Turning passive into the active'**

Anderen bieden wat men zelf wenst te ontvangen of zelf heeft ontvangen. Dat kan positief zijn: bijvoorbeeld verzorging geven. *Turning passive into the active* kan echter ook op negatieve emoties van toepassing zijn. Door anderen actief aan te doen wat men zelf heeft moeten ondergaan, kan bijvoorbeeld agressie worden doorgegeven.

**Verdringing ( repression)**

Het onbewust verbannen van storende wensen, gedachten of ervaringen uit het bewustzijn, waarbij de gevoelscomponent in het bewustzijn blijft – zij het los van de ermee verbonden gedachte-inhoud. De werking van de verdringing is echter van tijdelijke aard. Het verdrongene poogt steeds terug te keren in het bewustzijn. Lange tijd is verdringing gelijk gesteld aan afweer in het algemeen. Intussen heeft het een meer specifieke betekenis. De verdrongen impuls is opvallend afwezig in de persoonlijkheid. Bijvoorbeeld mensen die nooit boos kunnen zijn en alles over hun kant laten gaan. Oppervlakkig gezien lijkt er sprake te zijn van aanpassing. Bij nader inzien lijdt men altijd onder verdringingsprocessen. Mensen die verdringen, investeren veel energie in het onderhouden van de barrière. Dit leidt tot gespannenheid, vermoeidheid, sociale teruggetrokkenheid of rigide gedrag. In de coaching wordt het onderzoeken van het verdrongene emotioneel afgeweerd (primaire verdringing), zelfs associaties met het verdrongene worden slechts moeizaam onderzocht (secundaire verdringing). Bijvoorbeeld: een medewerker heeft geen persoonlijke vriendschappen, zegt dat het goed met hem gaat, maar oogt steeds zeer gespannen en gaat intieme onderwerpen uit de weg. Het verschil met onderdrukking is dat verdringing een onbewuste activiteit is en dat de emoties , zij het losgekoppeld, voelbaar zijn.

**Verschuiven**

Het verplaatsen van gevoelens jegens iets of iemand naar een ander, vaak minder bedreigend persoon of object. Bijvoorbeeld met de vuist op tafel slaan, een trap tegen een vuilnisbak geven.

Meestal worden daarvoor meer kwetsbare objecten verkozen: minderheden, echtgenotes, kinderen, huisdieren. Verschuiving zien we vaak optreden in situaties waarin wordt gepest. Afdelingen met veel vervelend werk, ontwikkelen vaak culturen waarin onderling wordt gepest. Een medewerker is teleurgesteld over zijn carrière en ontwikkelt gevoelens van vijandigheid naar de organisatie.

Geïsoleerde gevoelens van bijvoorbeeld plotselinge opwellende woede zonder veel gedachte-inhoud, is een voorbeeld van verschuiving. In dromen vindt verschuiving plaats doordat de essentiële elementen worden vertegenwoordigd door ogenschijnlijk onbetekenende details: 'Het zijn kleine bordjes die verwijzen naar grote steden.'

## 7.5 *OVERDRACHT EN TEGENOVERDRACHT*

Bij het behandelen van het onderwerp weerstand in coaching, moet iets worden gezegd over de wijze waarop de relatie tussen de coach en de medewerker zich ontwikkelt en de rol van emoties daarin. Hiervoor gebruiken we de begrippen overdracht en tegenoverdracht.

Wat wordt bedoeld met overdracht? Ieder mens beziet een situatie vanuit het licht van zijn ervaringen met vergelijkbare voorafgaande situaties. Door deze grondervaringen ontwikkelt het individu een voorkeurspatroon van beleven of waarnemen en op den duur een karakterpatroon. Zulke voorkeurspatronen worden later terecht of onterecht op andere personen overgedragen. Zowel de overdracht als het bestaan van deze patronen is men zich lang niet altijd bewust. De angst voor autoriteit hoeft bijvoorbeeld geen bewuste angst te zijn. Het kan zich heel goed uiten in een lichte vorm van arrogantie of devaluatie van leidinggevenden: 'Wat zijn die managers toch een domoren! Ze weten helemaal niets van dit onderwerp af!'

Zo'n onderliggend onbewust patroon kan tot problemen leiden, zoals moeizame gesprekken met meerderen, geen goede werkrelatie of positie in een afdeling kunnen opbouwen, et cetera.

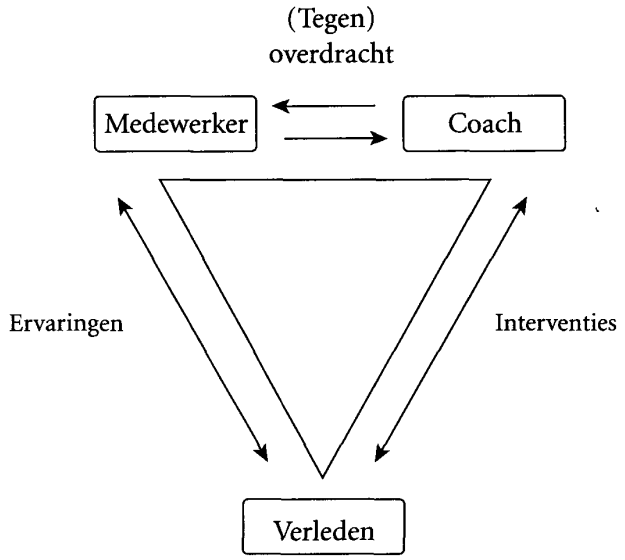
Uiteraard kan en zal ook de coach een object van overdracht van de medewerker zijn. Ook de werkrelatie met de coach wordt door de medewerker bezien en gekleurd door zijn vroegere ervaringen. Niet in de laatste plaats omdat de relatie met de coach een vertrouwelijke, intieme relatie is. De medewerker die bijvoorbeeld een beetje achterdochtig is of zich iets te afhankelijk opstelt, zal dit ook doen in de werkrelatie met de coach.

Wanneer het gaat om vriendelijke gevoelens van de medewerker naar de coach wordt dit *positieve overdracht*. Als het gaat om onvriendelijke of afwijzende gevoelens van de medewerker jegens de coach, noemt men dit *negatieve overdracht*.

Het concept van tegenoverdracht houdt in dat de coach, als hij functioneert als overdrachtsobject van de medewerker, hierop met zijn eigen emoties en associaties reageert. Als de medewerker zijn ervaringen, assumpties, fantasieën in de coachingsrelatie subtiel en vaak onbewust op de coach overdraagt, zal de coach de overdracht waarnemen in de vorm van (tegenoverdrachts-)gevoelens als irritatie, verveling, boosheid, teleurstelling, medelijden, verdriet, vermoeid-

heid, overdreven hulpverlenend gedrag, etc. Door deze gevoelens bij zichzelf te registreren en te onderzoeken in hoeverre ze zijn ontstaan door toedoen van de medewerker, komt de overdrachtsproblematiek van de medewerker aan de oppervlakte. De coach kan uit de overdracht basale psychologische patronen van de medewerker destilleren en deze vervolgens relateren aan het verleden van de medewerker. Hierbij kan de coach teruggaan naar het recente verleden (bijvoorbeeld de laatste 3 of 4 weken) of naar de vroegste jeugd van de medewerker. Het spreekt voor zich dat interventies therapeutischer van aard worden, naarmate de gespreksonderwerpen aan een vroeger verleden worden verbonden. Ten principale is er echter geen verschil in werkwijze.






Figuur 7.5 *(Tegen-)overdracht als instrument in coaching*

Het werken met overdracht en tegenoverdracht is kenmerkend voor de psychoanalyse. Het is een praktisch bruikbaar en waardevol instrument om de gevoelswereld van de medewerker binnen en buiten de werkrelatie te leren kennen. Het geeft inzicht in de ontstaansgeschiedenis of psychodynamiek van een bepaalde problematiek en laat zien welke weerstandmechanismen het psychologisch evenwicht in stand houden. Op de ontstaansgeschiedenis van persoonlijke problematiek en de diverse grondpatronen daarin zullen we ingaan in hoofdstuk 8. In dit hoofdstuk behandelen we de verschillende vormen van weerstand die eraan zijn verbonden en de wijze waarop de coach ermee kan omgaan.

## 7.6 OMGAAN MET WEERSTAND

Er is in het voorafgaande al veel gezegd over de wijze van omgaan met weerstand. In hoofdstuk 6 is het onderscheid gemaakt in technieken voor empathie

op het eerste niveau en empathie op het tweede niveau. Daarbij is gesteld dat bij technieken voor empathie op het eerste niveau de coach zich inleeft in de persoon van de medewerker. Op deze wijze ontstaat wederzijds vertrouwen en openheid in de communicatie. Ook wat betreft het omgaan met weerstand zal de medewerker zich eerst en vooral vertrouwd en veilig moeten voelen. Pas als dit het geval is, kan hij een begin maken met een veranderingsproces. Adequate reflectie en goed aansluiten bij het gevoel en de inhoud van de communicatie van de medewerker zijn daarvoor noodzakelijke eerste stappen. Er wordt dus gewerkt *in* de weerstand. We zullen dit toelichten aan de hand van de toepassing van empathie op het eerste niveau op enkele weerstandsmechanismen. In de daarop volgende paragraaf zal worden ingegaan op het omgaan met weerstandsmechanismen door middel van interventies op het tweede niveau.

***Omgaan met weerstand: empathie van het eerste niveau***

Door een adequate reflectie van het gevoel en de inhoud van de communicatie legt de coach een basis voor vertrouwen met de medewerker. Hieronder volgen enkele voorbeelden van het omgaan met weerstanden door empathie op het eerste niveau. Ik behandel achtereenvolgens belangrijke weerstandsvormen als projectie, isolatie, verschuiving, ontkenning, rationalisatie en reactieformatie.

*Voorbeeld 1: Projectie*

Een medewerker geeft aan dat zijn collega's het op hem hebben gemunt. Hij heeft het gevoel dat er 'aan de poten van zijn stoel wordt gezaagd'. Het gevolg is dat hij zich in overlegsituaties uitgebreid verdedigt door het houden van lange monologen waarin alle aspecten van een situatie één voor één moeten worden doorgenomen, eer hij zich gerustgesteld voelt. Voor zijn collega's is dat een tijdrovende, weinig efficiënte werkwijze, die niet past bij de dagelijkse drukte en het gewenste tempo van besluitvorming. In de coaching heeft het meteen openleggen van het weerstandsmechanisme projectie geen enkele zin. De medewerker wordt er volstrekt door overrompeld en het zal zijn argwaan alleen maar verder aanwakkeren. Met het gevolg dat het vertrouwen in de coach en de kwaliteit van de werkrelatie zullen afnemen. Beter is het om op het eerste niveau adequaat te reflecteren, zodat de medewerker zich tenminste begrepen voelt. Het gaat er niet om met de achterdocht de medewerker in te stemmen. Het doel van de reflectie is aan te geven dat de coach de zienswijze van de medewerker begrijpt. Dat zou als volgt kunnen:

COACH *Als ik het goed begrijp zijn er binnen uw afdeling een aantal mensen die, zonder goede redenen, het op uw carrière hebben gemunt. En dat maakt u boos.*

*Voorbeeld 2: Isolatie*
Empathie van het eerste niveau is gericht op het communiceren van de inhoud en het gevoel van de boodschap van de medewerker. Mensen die gebruik maken van isolatie willen echter de bedreigende gevoelens het liefste wegmaken. Het uiten van deze gevoelens brengt ze uit evenwicht.

Stel dat een medewerker aangeeft dat hij zijn commerciële doelen dit jaar niet zal halen. Hij loopt daarmee zijn bonus mis. Een empathische coach reageert daarop wellicht met een zin als 'Wat naar' of 'Dat is vervelend voor u.' De medewerker die isoleert zal dan bijvoorbeeld zeggen: 'Nee hoor, dat valt wel mee.' Of: 'Oh... het is wel jammer dat ik de bonus mis. Maar ik kan ook wel zonder, hoor...' Dit soort affectloos commentaar is typisch voor het weerstandsmechanisme isolatie.



Punt is hier dat de coach met opmerkingen als 'Wat jammer' of 'Dat is vervelend voor u' vanuit zijn eigen zienswijze reflecteert. Door directer aan te sluiten bij woorden of zinnen van de medewerker is de kans groot dat de effectiviteit van de reflectie wordt verhoogd. De coach zou kunnen zegen: 'U loopt daarmee ook uw bonus mis, maar u bent daar niet teleurgesteld over.' Op deze manier sluit de coach dichter aan bij de verwoording van de medewerker en spiegelt (het gebrek aan) de beleving in redelijk neutrale termen. Het bezwaar dat een dergelijke empathische reflectie weinig verandert aan het referentiekader van de medewerker, is nu nog niet aan de orde. In deze fase is het doel van de interventies niet de medewerker tot verandering aan te sporen, maar een brug te slaan tussen de belevingswereld van de medewerker en die van de coach. Op deze manier wordt de werkrelatie versterkt en kunnen op een later tijdstip andere interventies doeltreffender worden toegepast.

*Voorbeeld 3: Verschuiving*
Er is bijvoorbeeld sprake van verschuiving als een medewerker zich vaak negatief uitlaat over andere mensen of omstandigheden.

Verschuiving gaat vaak gepaard met een aanzienlijke hoeveelheid emotie. Empathie van het eerste niveau is gericht op het bespreekbaar maken van deze emoties. In het normale leven zullen mensen deze verschuiving als merkwaardig, onterecht of zelfs als onvolwassen afschilderen. 'Jij legt altijd de schuld of de verantwoordelijkheid bij anderen' is een mogelijke reactie. Door adequate reflectie en het *ontbreken van tegendruk* door de coach kan de medewerker zijn gedachten en gevoelens laten gaan, en kan de intensiteit van de emoties afnemen.

De medewerker die zijn omzetdoelstellingen niet haalt, kan zijn ongenoegen daarover bijvoorbeeld verschuiven naar zijn afdelingshoofd. De bewering kan bijvoorbeeld zijn dat het hoofd onvoldoende leiding geeft aan de afdeling: 'Hij is niet voor zijn functie geschikt' etc. De coach kan deze opvatting systematisch op inhoudelijke juistheid gaan bevragen, maar dan is de kans groot dat hij

daarmee de woede en verdedigende houding alleen nog maar verder aanwakkert. Door empathisch een brug te slaan naar de medewerker door een adequate reflectie, neemt in elk geval het vertrouwen van de medewerker in de coach toe. De coach zou bijvoorbeeld kunnen zeggen: 'Het was volgens u extra moeilijk om uw omzetdoelen te halen, omdat uw leidinggevende zijn taken niet naar behoren vervulde. Dit verwijt u hem en het maakt u woedend.' Op grond van deze interventie voelt de medewerker zich begrepen en ventileert hij verder zijn woede op zijn afdelingshoofd. Tegelijkertijd houdt de coach voldoende afstand tot het gehanteerde weerstandsmechanisme. Hij wekt niet de indruk dat hij instemt met de beweringen. Hij geeft 'slechts' aan dat hij goed heeft gehoord wat de medewerker vindt en voelt.

*Voorbeeld 4: Ontkenning*

Ontkenning is een lastig weerstandsmechanisme om mee om te gaan in de coaching. De medewerker ontkent immers het gevoel of de specifieke betekenis van een gedachte die de coach bespreekbaar wil maken. De coach zal derhalve in de verwoording van zijn reflectie moeite moeten doen om aspecten van de (ontkende) waarneming mee te nemen, samen met een emotionele bevestiging van de ontkenning. Dat is een lastige klus. De ontkenning wordt niet ter discussie gesteld, maar wel wordt aangeven wat (mogelijk) wordt ontkend. Een reflectie op de inhoud kan bijvoorbeeld zijn: 'Uw chef heeft aangeven dat de omzet dit jaar waarschijnlijk onder de normen zal vallen die daarvoor gelden. Aan de andere kant bent u van mening dat uw prestaties dit jaar ruim voldoende zijn geweest.'

Een reflectie op de emotie door de coach zou bijvoorbeeld kunnen zijn: 'De opmerking van uw afdelingshoofd over het niet realiseren van uw omzetdoelen maakt u boos omdat daaruit zou kunnen blijken dat u geen waardevolle kracht zou zijn voor de organisatie.' De coach blijft dicht bij de formulering van de medewerker. De ontkenning wordt in de reflectie slechts licht genuanceerd: 'Daaruit *zou kunnen blijken* dat u ...'

Hoewel door het weerstandsmechanisme van ontkenning de waarneming van de werkelijkheid op grove wijze kan worden vervormd, heeft de medewerker die zich ervan bedient geen enkele behoefte aan een correctie van zijn percepties. In tegendeel: hij heeft behoefte aan begrip en ondersteuning om daarmee zijn angstgevoelens de baas te kunnen worden. In *deze* fase van de coaching is de bevestiging van de relatie in de reflectie veel belangrijker dan een nuancering van de waarneming. In het dagelijks leven zullen immers meer mensen de medewerker (te direct) op zijn weerstand hebben aangesproken, en daarop heeft de medewerker reeds een standaard weerstandsreactie ontwikkeld.

*Voorbeeld 5: Rationaliseren*

Hoewel de verklaringen die worden gegeven voor het niet halen van de omzet-

doelen als gevolg van het weerstandsmechanisme rationalisatie kan worden voorzien van een aantal heel ongeloofwaardige redenen, is het van belang de band met de medewerker in elk geval niet te verbreken door de pseudo-logica door te prikken. De coach laat zien dat hij de redenering van de medewerker volgt, zonder echter deze te bekrachtigen. Bijvoorbeeld: 'U geeft aan dat de ondeskundige leiding van uw chef mede oorzaak is geweest dat u dit jaar uw omzet niet heeft gehaald.'



Rationalisatie heeft, zoals de term aangeeft, een sterk cognitief (rationeel, verstandelijk) karakter. De gevoelselementen worden daarbij naar de achtergrond gedrukt. Het is daarom belangrijk dat de coach niet alleen reflecteert op de inhoud van de argumentatie, maar ook de gevoelswaarde adequaat weergeeft. De coach zou kunnen zeggen: 'U vindt dat niet alleen u, maar ook uw chef het verwijt gemaakt moet worden dat u de omzet dit jaar niet zult halen. U heeft het gevoel dat nu alleen u dit krijgt voorgeschoteld. Dat vindt u niet terecht.'

Nuancering van de rationalisering is dus slechts in beperkte mate aan de orde. Adequate reflectie, zonder echter de rationalisatie te bekrachtigen, is veel effectiever voor de voortgang in de coachingsrelatie.

*Voorbeeld 6: Reactieformatie*

Als een medewerker het mechanisme reactieformatie hanteert, zullen onderliggende gevoelens van bijvoorbeeld schaamte, schuld, vijandschap, verwijt worden gemaskeerd door radicaal tegengestelde uitingen. De medewerker die zich onmachtig en gefrustreerd voelt zou dan kunnen zeggen: 'Kijk, dat ik mijn doelen niet haal dit jaar, dat doet me niets. Het is misschien vervelend voor mijn chef. Ik lig er niet wakker van. Hij kan zelf problemen krijgen als hij ter verantwoording wordt geroepen over de tegenvallende resultaten in ons rayon. Maar ja. Dat is mijn pakkie an niet.'

De coach heeft wellicht de neiging de geboden 'verklaring' tot meer reële proporties terug te brengen, maar zal, met het oog op het vestigen van een goede werkrelatie, eerst delen van de inhoud en het gevoel adequaat moeten reflecteren. Dat zou als volgt kunnen: 'Het lijkt erop dat het niet behalen van uw omzetdoelen ook consequenties kan hebben voor uw chef. Voorlopig bent u ervan overtuigd dat hij die consequenties zelf voor zijn rekening zal moeten nemen.'

*Aandachtspunten voor het omgaan met weerstand op het eerste niveau*

De coach zal met het oog op het vestigen van een werkrelatie het vertrouwen van de medewerker moeten winnen. Dat kan in eerste instantie alleen door begrip op te brengen voor het standpunt (het betoog, de zienswijze) van de medewerker. Correctie van een weerstandsmechanisme heeft in deze fase van coaching weinig of geen zin. Vaak doet het eerder schade aan de werkrelatie dan dat het goed zou doen.

In het voorafgaande hebben we echter kunnen constateren dat een adequate reflectie niet hetzelfde is als instemmen met beweringen van de medewerker. Reflectie betekent niet dat de coach de medewerker 'gelijk geeft'. Reflectie op dit niveau is een accurate en empathische weergave door de coach van hetgeen de medewerker heeft gezegd, geuit, etc. De coach hoeft daar geen eigen standpunt aan toe te voegen.

Het individuele gezichtspunt van de coach is eerder een valkuil in de coachingsrelatie dan dat het hem zou helpen met weerstand om te gaan. In het ene geval herkent de medewerker zich niet in het perspectief van de coach. In het andere geval wordt de herkenning opgevat als een bekrachtiging van het weerstandmechanisme. Als de coach zegt: 'Ik kan me voorstellen dat u zich boos voelt' voelt de medewerker zich gesterkt in zijn woede. De coach bekrachtigt daarmee het gehanteerde weerstandsmechanisme.

Samengevat is adequate reflectie *empathisch*, in de zin dat inhoud en gevoel worden gespiegeld, *accuraat* in de zin dat de medewerker de reflectie juist vindt en accepteert en *adequaat* in de zin dat er geen bekrachtiging optreedt van gehanteerde weerstandsmechanismen.

***Omgaan met weerstand: empathie van het tweede niveau***

Nadat aansluiting is gevonden met de medewerker die zich bedient van weerstandsmechanismen en nu het vertrouwen is zeker gesteld, kan worden gewerkt aan de volgende stap: het veranderingsproces. Het bespreekbaar maken van weerstandsmechanismen (werken *met* de weerstand) heeft tot doel bij de medewerker inzicht in werkzame mechanismen en verandering teweeg te brengen. We hebben in het vorige hoofdstuk enkele technieken voor empathie op het tweede niveau besproken voor een aantal veelvoorkomende weerstandsmechanisme. Deze technieken zijn onder meer: herkaderen; interpretatie; confrontatie; directheid; zelfonthulling. We zullen enkele van deze technieken toepassen op het werken met de weerstand. We nemen daarvoor wederom een combinatie van de belangrijkste weerstandsmechanismen en daarvoor toepasbare interventies. Aan de orde komen de weerstandsmechanismen onderdrukken, verschuiven, projectie, reactieformatie, regressie, verdringing en ongedaan maken. De casus betreft een medewerker die moeite heeft met het invullen van zijn planning.

*Herkaderen als interventie bij onderdrukken*

Herkaderen is een techniek om de inhoud of de betekenis van een betoog in een positiever kader te plaatsen (hoofdstuk 5). Enerzijds heeft herkaderen tot doel het corrigeren van zelfbeschuldigend en devaluerend gedrag. Anderzijds versterken herkaderingen het vertrouwen tussen medewerker en coach, omdat de medewerker zich niet aangevallen of belast voelt, maar een constructieve atti-

tude van de coach bemerkt. Herkaderen is van toepassing als het vermijden van situaties of gevoelens meer energie kost dan dat het oplevert. In elk geval moet de aangeboden herkadering plausibel zijn voor de medewerker. Een perspectief dat niet aansluit bij of toegevoegde waarde biedt voor de medewerker zal onmiddellijk worden verworpen.



We zullen het herkaderen toepassen op het weerstandsmechanisme onderdrukking. Kenmerk van onderdrukking is de vermijdende en oppervlakkige toon waarop een probleem worden besproken. Het niet-handelen, niet-voelen, niet-denken staat centraal. Het volgende voorbeeld verduidelijkt op welke wijze de coach door een herkadering hiermee kan omgaan:

MEDEWERKER [op vlakke, neutrale toon] *Ja, plannen, ja... Dat moet ik doen. Dat klopt. Maar ik kom er niet toe.*
COACH *Hoe komt dat?*
MEDEWERKER *Tsja, hoe komt dat? Ik weet het niet. Ik zou het niet weten.* [begint met zijn benen te wippen] *Te druk denk ik. Ik heb het druk met andere dingen. Maar het zou wel moeten natuurlijk.*
COACH *Ik kan me voorstellen dat je in drukke tijden prioriteiten moet stellen.*
MEDEWERKER [zichtbaar opgelucht] *Ja precies! Ik heb al moeite genoeg om al het werk in 8 uur gedaan te krijgen. Ik sla vaak mijn pauzes over. Ik kan het er gewoon niet bijhebben. Niet nu tenminste.*
COACH *Je zit tot je nek toe in het werk.*
MEDEWERKER *Ja.*
COACH *Je voelt de planning als een extra taak.*
MEDEWERKER *Ja, dat is het ook.*
COACH *Het is in elk geval goed dat je prioriteiten weet te stellen. Heb je met je manager overlegt over deze keuze?*

De medewerker isoleert en rationaliseert zijn onvrede met betrekking tot een gebrekkig ingevulde planning. Tevens anticipeert hij op een bestraffende toon van de coach (wippen met de benen). Deze toon blijft echter in dit gesprek uit. Vandaar dat hij zichtbaar opgelucht reageert op een positieve herkadering door de coach. Dit doorbreekt het voor hem bekende verwachtingspatroon. Hij wordt nu eens niet 'beschuldigd' en er ontstaat een kans op een relatie. Voor de coach is de herkadering vervolgens een opmaat voor een constructieve dialoog over mogelijke oplossingen.

*Interpretatie als interventie bij onderdrukken*

Interpretatie is een techniek waarin een oorzaak-gevolg-relatie in de problematiek wordt ontbloot. De interpretatie kan bijvoorbeeld worden aangeboden in de vorm van een samenvatting. Daarin komt hetgeen de medewerker op verschil-

lende momenten in de coaching heeft gezegd, in de vorm van een samenhangend verband naar voren. Een andere techniek om een interpretatie voor te leggen is het aandragen van scenario's. In dat geval wordt een opsomming gegeven van mogelijkheden die de medewerker zou kunnen benutten als vervolgstap.

Bij onderdrukken gaat het om het weghouden (uit het bewustzijn) van datgene dat hij zich niet wil realiseren.

COACH *Het is goed dat je prioriteiten weet te stellen. Heb je met je manager overlegt over deze keuze?*
MEDEWERKER *Nee...*
COACH *In andere perioden dat je het druk had, kwam je toen toe aan je planning?*
MEDEWERKER *Jawel. Het is nu voor het eerst dat ik niet plan.*
COACH *Omdat je het nu drukker hebt?*
MEDEWERKER *Nee, dat is het niet... Ik heb het nu niet echt drukker.*
COACH *Je vertelde de vorige sessie dat je je afstandelijker voelt naar de organisatie. Dat je betrokkenheid is afgenomen sinds de fusie. Zie je daarmee een verband?*
MEDEWERKER (instemmend) *Hmmm...*
COACH *Sinds wanneer heb je besloten dat je plannen niet meer een prioriteit vindt.*
MEDEWERKER *Dat was inderdaad na de fusie. Hmmm... Dat klopt.*
COACH *Is de fusie tussen de twee organisaties een oorzaak voor het niet plannen?*
MEDEWERKER *Misschien... Mogelijk wel...*
COACH *Vertel eens...*

Bij de interpretatie is het van belang om niet te diep te graven. De duiding moet als het ware al aan het oppervlak drijven en behoeft alleen nog een formulering. De interpretatie moet voor de medewerker gemakkelijk herkenbaar zijn. Het instemmend hummen op de suggestie of er een verband bestaat tussen de fusie en het plannen, is voor de coach een indicatie dat de duiding veilig kan worden gemaakt. Indien de coach twijfelt, is het verstandig om nog meer controlepunten in te bouwen. Bijvoorbeeld door de vraag 'Sinds wanneer heb je besloten dat je plannen niet meer een prioriteit vindt' te stellen voorafgaand aan de duiding. Hiermee wordt voldaan aan het criterium: 'Eerst zeker weten, dan pas duiden.'

*Interpretatie en confrontatie als interventie bij verschuiving*

Confrontatie is een techniek waarin discrepanties tussen denken, voelen, zeggen en doen aan het licht worden gebracht. In het onderstaande voorbeeld worden de confrontatie en interpretatie toegepast als techniek bij het omgaan met het weer-

standmechanisme verschuiving. Bij verschuiving gaat het om verplaatsen van moeilijk accepteerbare gevoelens naar een minder bedreigend persoon of object:

MEDEWERKER *Het plannen neemt eindeloos veel tijd in beslag en waarom zou je het doen? Het is een nutteloos gedoe. Ik kan beter aan de slag gaan met het werk dat er ligt.*
COACH *Je wordt moedeloos van het plannen?*
MEDEWERKER *Ja, het is een eindeloos gedoe! En waarom zou je het doen?!*
COACH *Waarom denk je?*
MEDEWERKER [een beetje spottend] *Nou voor* De Organisatie *natuurlijk. Dat* De Directie *inzicht heeft in onze werkzaamheden.*
COACH *Is dat dan niet belangrijk dan?*
MEDEWERKER [licht geagiteerd] *Jawel. Natuurlijk is dat belangrijk. Maar er zijn meer dingen belangrijk!*
COACH *Zoals?*
MEDEWERKER [zeer geagiteerd] *Zoals? Zoals m'n werk afkrijgen!*
coach *Het valt me op dat u hier erg boos over wordt. Hoe zit dat?*
MEDEWERKER *Hoe zit dat! Ik ben boos omdat ik die klote planning moet invullen iedere week weer. Terwijl ze me daar de tijd niet voor gunnen.*
COACH *Wie gunt u de tijd daarvoor niet?*
MEDEWERKER *De directie!*
MEDEWERKER *U bent kwaad op de directie en dat zou zich kunnen uiten in de weigering om de planning in te vullen?*
MEDEWERKER [sarcastisch] *U heeft het helemaal begrepen.*
COACH *Oké. Laten we eens kijken wat u stoort aan de directie.*

Ook uit dit voorbeeld blijkt dat een interpretatie niet altijd 'diep' hoeft te gaan. Door de medewerker te confronteren met vragen die hem uitnodigen om concreet aan te geven wat hij bedoeld, en dit te koppelen aan zijn stemming, ontstaat het inzicht bij de medewerker dat er sprake is van verschuivingsproblematiek. Het is met name van belang verschuiving als weerstandsmechanisme te bespreken als het door de medewerker frequent wordt toegepast. Het maakt dan onderdeel uit van de behandeling. In dit geval is de indicatie dat deze medewerker verschuiving vaker hanteert gelegen in de verschuiving van de boosheid jegens de directie en de planning naar boosheid op de coach (wat zich uit in sarcasme).

*Confrontatie als interventie bij projectie*

Directheid en confrontatie lijken op elkaar, zeker qua effect. Een confrontatie veronderstelt enige directheid en directe interventies (hoewel voorzichtig geformuleerd) zijn vaak tamelijk confronterend. Directheid duidt op het bespreekbaar maken van het proces dat zich afspeelt tussen coach en medewer-

ker. Eén van de vormen daarvoor is de procesduiding: de duiding van de stappen die beide gesprekspartners hebben doorlopen in het gesprek. Een andere vorm is de duiding van de overdracht: de psychologische processen die zich afspelen tussen coach en medewerker (*in* de werkrelatie) en vergelijkbare processen die zich voordoen in de wereld van de medewerker buiten de gesprekken met de coach om (*buiten* de werkrelatie).

Bij projectie worden gevoelens die de medewerker niet acceptabel vindt op anderen geprojecteerd. Het gaat in het algemeen om gevoelens van slechtheid (negativiteit). Deze worden geuit als achterdocht naar anderen, het gevoel onheus te worden behandeld, bekritiseerd te worden, et cetera. In sommige gevallen anticipeert men op de (veronderstelde) reactie van anderen door hier alvast tegen op te treden. Het gevolg is grove verstoring van sociale interacties, wat resulteert in een bevestiging van de achterdocht. Daarmee is de cirkel rond.

We beginnen met de techniek van confrontatie en daarna behandelen we de techniek van directheid in de omgang met projectie:

COACH *Oké. Laten we eens kijken wat u stoort aan de directie.*
MEDEWERKER *Nou dat is niet zo moeilijk.*
COACH [zwijgt afwachtend]
MEDEWERKER *De directie denkt alleen aan zichzelf.*
COACH *Hoe bedoelt u dat?*
MEDEWERKER *Nou gewoon.*
COACH *Ik begrijp niet wat u bedoelt met 'Ze denkt alleen aan zichzelf'.*
MEDEWERKER *Ze jagen iedereen over de kling.*
COACH [ondersteunend] *Hmmm...*
MEDEWERKER [fel] *Ja!*
COACH [neutraal] *Kunt u aangeven hoe u dat ziet?*
MEDEWERKER *Ze weten toch dat er een zware onderbezetting is!*
COACH [neutraal] *Dus?*
MEDEWERKER *Dus moeten ze meer mensen aannemen!*
COACH *Hoeveel mensen zijn er aangenomen de laatste tijd?*
MEDEWERKER *Eh... twee of drie. Maar dat is niet genoeg!*
COACH *Het is nu een erg moeilijke tijd om personeel te werven. De arbeidsmarkt is erg gespannen.*
MEDEWERKER *Ze trekken er gewoon niet hard genoeg aan.*
COACH *Wat zouden ze nog meer kunnen doen?*
MEDEWERKER *Meer werven.*
COACH *Heeft u zelf een idee hoe je dit zou kunnen aanpakken. Voor uw afdeling. Heeft u daar wel eens over gesproken?*
MEDEWERKER [boos] *Jazeker. Ik ben vorige maand op ze afgestapt en heb ze precies verteld waar het op staat!*

COACH [zwijgt afwachtend]
MEDEWERKER *Zij zitten daar lekker hoog en droog. En wij moeten de klappen opvangen. Ze zijn geen knip voor de neus waard!*
COACH *U bent flink boos op ze geworden.*
MEDEWERKER *Ja, natuurlijk.*
COACH *Oké. Zijn er daarna meer mensen aangenomen?*
MEDEWERKER *Nee dat niet.*
COACH *U heeft in elk geval uw woede gelucht.*
MEDEWERKER *Yes!*
COACH *In feite heeft u uw machteloosheid laten zien. Maar dan een beetje bozig geformuleerd.*
MEDEWERKER *Ja, nou en?*
COACH *Is dat iets wat vaker voorkomt; dat u uw machteloosheid in een woede-uitbarsting naar anderen uitspreekt?*



*Directheid als interventie bij projectie*

In het bovenstaande fragment heeft de coach eerst een relatie gelegd met de medewerker en goed uitgevraagd wat er precies aan de hand is. Er is een redelijke mate van (gedeeld) inzicht bereikt in de wijze waarop de medewerker de situatie beschouwt. Vervolgens kan de coach besluiten om het niet over de buitenwereld te hebben, maar het weerstandsmechanisme projectie in het hier en nu te halen. Daarmee verhoogt de coach de intensiteit van het gesprek. Door de techniek van directheid wordt de medewerker weinig ontsnappingsmogelijkheden geboden. Hij wordt gevraagd om naar het hier en nu te kijken en daarover te reflecteren.

Zowel confrontatie als directheid dienen zeer voorzichtig en met veel respect te worden toegepast. Maar dat wil niet zeggen dat de coach om deze reden procesduidingen of duiding van de overdracht zou moeten ontlopen. Directheid is een goede techniek om met weerstanden om te gaan. Dat moge het onderstaande voorbeeld verduidelijken.

COACH *Is dat iets wat vaker voorkomt; dat u uw machteloosheid in een woede-uitbarsting naar de ander uitspreekt?*
MEDEWERKER *Weet ik niet.*
COACH *Als u bijvoorbeeld kijkt naar onze gesprekken?*
MEDEWERKER *Hoe bedoelt u 'als u kijkt naar onze gesprekken? Wat is er mis met onze gesprekken?*
COACH *Er is niets mis mee. Ik vraag me af of u het makkelijk vindt om uw machteloosheid te laten zien. Bijvoorbeeld naar de directie. Of naar mij. Hier. In dit gesprek.*
MEDEWERKER *Waarom zou ik dat niet kunnen?*

COACH [herkadert] *Ik denk ook zeker wel dat u het zou kunnen.*

MEDEWERKER *Ja.*

COACH *Maar ik vraag me af of het voor u niet gemakkelijker is om boos te worden, dan om uw machteloosheid te laten zien? Gaat u eens voor uzelf na: wat komt vaker voor? Dat u boos wordt, of dat u laat zien dat u niet langer tegen de situatie bent opgewassen.*

MEDEWERKER [rationaliseert] *Het is bij ons in het bedrijf not done om machteloosheid te laten zien.*

COACH *Dat kan ik me voorstellen. Maar is het niet beter om in uw bedrijf de verantwoordelijkheid bij de verantwoordelijke personen neer te leggen?*

MEDEWERKER *Ja dat is zo.*

COACH *Als wij zo met elkaar erover spreken, dan krijg ik ook het gevoel dat u boos bent op mij vanwege uw omstandigheden.*

MEDEWERKER *Hoe bedoelt u?*

COACH *Ik denk dat u uw machteloosheid in de vorm van woede uit. Ook als u niet tegen de directie spreekt, maar bijvoorbeeld ook zojuist, tegen mij.*

MEDEWERKER *Ik ben daar misschien wat opgefokt over...*

COACH *Dat begrijp ik. Wat zou het effect daarvan op mij kunnen zijn?*

MEDEWERKER *U bedoelt dat ik u beschuldig?*

COACH *Dat zou kunnen...*

MEDEWERKER *Is dat niet wat vergezocht?*

COACH *Kan het zijn dat de directie zich door u beschuldigd voelt?*

MEDEWERKER [lachend] *Nou dat weet ik wel zeker.*

COACH *Kan het zijn dat ik me zojuist beschuldigd voelde.*

MEDEWERKER *Hmmm...Oké, ik beschuldig ze dus, omdat ik mijn boosheid niet onder controle houd.*

COACH *Of misschien omdat u uzelf beschuldigt?*

MEDEWERKER [zwijgt]

COACH *Als gevolg van uw machteloosheid.*

MEDEWERKER *Gaat u verder...*

COACH *Als u uzelf niet beschuldigt, hoeft u de directie ook niet te beschuldigen. Ik geloof niet dat er iemand schuldig is aan het feit dat er nu moeilijk mensen te werven zijn en dat u mensen tekort komt. Ik denk dat de directie dat ook heel vervelend vindt voor u. Zou dat kunnen?*

Zodra de machteloosheid als onderwerp wordt aangesneden, reageert de medewerker uitgedaagd. 'Ik vraag me af of u het makkelijk vindt om uw machteloosheid te laten zien. Bijvoorbeeld naar de directie. Of naar mij. Hier. In dit gesprek.' De medewerker: reageert hierop met 'Waarom zou ik dat niet kunnen?' Er is dus hier sprake van een omkering (reactieformatie) van de gevoelde mach-

teloosheid. Door hier een herkadering op toe te passen wordt de negatieve lading geneutraliseerd en de weg bereidt naar een openlegging van het onderliggende gevoel. In eerste instantie kiest de coach voor de algemene vraag (ga eens na of er andere situaties zijn waarin u boos wordt ...) en wordt daarna specifiek door in te zoomen op de verhouding tussen de medewerker en de coach.

Vervolgens onderkent de medewerker niet onmiddellijk het effect van zijn gedrag. Ook hier wordt een geleidelijke directheid als techniek toegepast: allereerst vraagt de coach naar een verder verwijderde partij (de directie) en zoomt daarna in op de directe hier-en-nu-relatie tussen coach en medewerker. De techniek van directheid wordt hiermee voorzichtig toegepast. De medewerker wordt met directheid geconfronteerd, maar krijgt tevens de gelegenheid geboden om te ontsnappen (wordt niet met de rug tegen de muur gezet). Echter zonder dat het onderwerp van tafel gaat.



*Zelfonthulling als interventie bij reactieformatie*

Reactieformatie is gebaseerd op de ontkenning en omdraaiing van een gevoel, gedachte, etc. Occupatie met macht wordt ontkend en omgezet in bijvoorbeeld onderdanigheid. Onzekerheid wordt bijvoorbeeld dominant gedrag. De workaholic zoekt de omkering van zijn zwak gewaande capaciteiten. Kenmerkend voor de ontkenning is dat het achterliggende gevoel niet bewust aanwezig is. Omgaan met reactieformatie is erop gericht deze gevoelens *vrij direct* te bespreken. De zelfonthulling is daarvoor een geschikte techniek. Door persoonlijke voorbeelden in te brengen, wordt de weg geëffend voor het praten over gevoelens. Tevens wordt de coach minder op een voetstuk geplaatst en worden er meer reële kaders geïntroduceerd dan de medewerker die zich van reactieformatie bediend meestal hanteert. Een medewerker die frequent reactieformatie benut probeert vaak te voldoen aan verwachtingen van de coach.

MEDEWERKER *Ik ben niet ontevreden over het optreden van de directie. Zij doen wat ze kunnen. En vaak meer dan dat.*

COACH *U heeft het nu over het tekort aan mensen op uw afdeling?*

MEDEWERKER *Ja. Want als ik u goed begrijp, maar corrigeert u mij als ik een zijweg in sla, want dat kan voorkomen moet u maar denken, denkt u, dat ik denk, dat de directie hieraan ten grondslag ligt.*

COACH *U vindt dat de directie niets te verwijten valt.*

MEDEWERKER *Ik denk dat – normaal gesproken – dat de directie al het mogelijke moet doen wat in haar vermogen ligt. Maar of zij dat ook daadwerkelijk heeft gedaan, dat is voor mij, vanuit mijn positie, natuurlijk heel moeilijk te beoordelen. Of denkt u dat ik dat wel moet kunnen?*

COACH *Ik kan me voorstellen dat u zich niet gesteund voelt door de directie. In uw geval zou ik dat denken.*

MEDEWERKER *Wat bedoelt u? Dat ik vind dat zij zijn tekortgeschoten?*
COACH *Dat lijkt me heel menselijk als u dat misschien zou denken.*
MEDEWERKER *Nou ja. Ergens is dat ook wel eens bij me opgekomen. Een tijdje geleden was dat. Je vraagt je soms wel eens af of zij zich wel voldoende inspannen. Want ja, het is nu wel heel moeilijk zo, met zo weinig capabele mensen. En dan je omzet halen...*
COACH *Ja, dat is inderdaad heel moeilijk. Wat denkt u dan verder?*
MEDEWERKER *Nou, dan twijfel ik bijvoorbeeld wel eens eraan of het allemaal wel eerlijk gaat. Is dat wat u bedoelt?*
COACH *Bijvoorbeeld. Gaat u verder...*
MEDEWERKER *Dan denk ik: samenwerking moet toch van twee kanten komen. Toch? En dan vraag ik me wel eens af, in hoeverre dat dan het geval is. Als u begrijpt wat ik bedoel.*
COACH *Dat begrijp ik. U wilt zich wel inspannen, maar de directie moet dat ook doen. U heeft een gezamenlijke verantwoordelijkheid hierin. Ik zou in uw geval ook best wel teleurgesteld in ze kunnen raken.*
MEDEWERKER *Nou dat wil ik best verklappen dat ik dat ook wel eens ben geweest.*
COACH *Vertelt u eens...*

Heel voorzichtig wordt de medewerker geleid naar zijn gevoel van teleurstelling, dat hij niet durft te uiten. Tegelijkertijd probeert de medewerker die reactieformatie hanteert, de ideale cliënt te zijn. Hij is er erg op gespitst zijn best te doen en de goede antwoorden te geven. Zelfonthulling is een prima methode om een wat meer reële perceptie aan te brengen. De coach leert de medewerker wat normale menselijke maatstaven zijn. Dat fouten maken mag, en dat iedereen wel eens last heeft van minder fraaie gevoelens. En dat daaraan de wereld niet ten onder gaat.

*Enkele gecombineerde interventies bij regressie*
Bij regressie valt de medewerker terug op vroeger gedrag. Dat kan zich uiten in herhaling van de fouten die men lang geleden maakte, aanstellerigheid zoals de pias uit hangen op de afdeling, te veel alcohol drinken, geen verantwoordelijkheid nemen voor het eigen takenpakket, onbetrouwbaarheid in de samenwerking (bijvoorbeeld het niet nakomen van afspraken), et cetera. Het is belangrijk allereerst een goede werkrelatie met de medewerker te vestigen. Daarop zijn de interventies in eerste instantie gericht. Pas nadat de werkrelatie voldoende is gevestigd en zeker gesteld, kan de coach zich richten op de verdieping van de vraagsteling en de verandering. De draagkracht van de medewerker (Wat kan hij aan?) is daarvoor bepalend. Kenmerkend voor de regressie is dat deze draagkracht reeds overschreden is (geweest). Vandaar dat interventies van het twee-

de niveau slechts mondjesmaat en zeer voorzichtig dienen te worden toegepast. Bovendien is regressie een primitief of onrijp type weerstand, in de zin dat het moeilijk te doorbreken is. Daar zal de coach in zijn aanpak dus rekening mee moeten houden.



COACH *Kunt u aangeven sinds wanneer het behalen van uw omzet moeilijk voor u is geworden?*
MEDEWERKER [zachtjes] *Nou laat ik eens kijken... Sinds oktober?*
COACH *Wat is er volgens u gebeurd in oktober?*
MEDEWERKER *We zijn toen gefuseerd...*
COACH *Met wie?*
MEDEWERKER *Met een ander productiebedrijf.*
COACH *Wat is er voor u daardoor veranderd?*
MEDEWERKER *Dat is moeilijk te zeggen... Ik weet het niet goed... Dat is moeilijk.*
COACH [bevestigend] *Hmmm...*
MEDEWERKER *Iets van eh... Van eh... dat er anders tegen mij aan wordt gekeken...*
COACH [ondersteunend] *Wat bedoelt u precies? Hoe werd er anders tegen u aangekeken?*
MEDEWERKER *Nou ik kreeg het gevoel dat ik ineens een andere rol kreeg in de organisatie... Ik had een plek, en eerst dacht ik: die raak ik kwijt.*
COACH *U was bang uw baan kwijt te raken.*
MEDEWERKER *Ja, nou misschien niet mijn baan, maar wel het werk dat ik doe.*
COACH *Ik volg u niet helemaal. U was bang uw werk kwijt te raken?*
MEDEWERKER *Ja, ik dacht: al het leuke werk ben ik kwijt...Dat gaat naar een ander en de minder leuke dingen die krijg ik.*
COACH *En toen?*
MEDEWERKER *Toen bleek eigenlijk al heel snel dat ik de leuke functie kreeg.*
COACH *U maakte promotie?*
MEDEWERKER *Ja.*
COACH *En wat betekende dat voor u?*
MEDEWERKER [timide] *Nou eerst dacht ik dat ik niet in aanmerking zou komen voor die functie. Dat iemand van het andere bedrijf die taak zou gaan vervullen. Maar toen bleek ik de meest geschikte kandidaat te zijn.*
COACH *En dat legde een druk op u?*
MEDEWERKER [zenuwachtig] *Nogal ja...*
COACH *Hoe merkte u dat? Of waaraan merkte u dat?*
MEDEWERKER [schuift heen en weer] *Dat is heel moeilijk uit te leggen.*

*Hoe zal ik u dat vertellen? Ik vond het plotseling veel moeilijker om beslissingen te nemen. Dingen waar ik vroeger nooit tegen opzag, die werden nu heel moeilijk. Heel vreemd.*

COACH *U had het gevoel dat u niet opgewassen was tegen de nieuwe functie?*

MEDEWERKER *Nou niet zozeer tegen de nieuwe functie. Maar meer tegen de verwachtingen die op mijn bordje werden gelegd. Die waren zo hoog dat ik dacht: daar kan ik nooit aan voldoen. Dat lukt me gewoon niet.*

COACH *Dat moet moeilijk voor u zijn geweest.*

In dit geval komt de medewerker slechts heel schoorvoetend met zijn probleem. Hij vertoont ontwijkend gedrag en de coach krijgt wellicht het gevoel dat de medewerker niet aan zijn probleem wil werken. Op sommige momenten lijkt het erop dat de coach maar moet zeggen wat er met de medewerker aan de hand is, hij zelf lijkt er niet toe te komen. Door geduldig te luisteren, te herkaderen, licht confronterend en direct te zijn, en door zelfonthullingen toe te passen gaat de medewerker gaandeweg ervaren dat hij zijn gevoelens bespreekbaar kan maken en dat zijn twijfel is gekoppeld aan de verwachtingen die door de fusie naar hem toe zijn gewekt. Uiteraard is het van geen belang om de medewerker te vertellen dat hier sprake is van regressie (wat zou hij daarmee kunnen?). Maar door over zijn twijfels en onzekerheid te praten kunnen emoties worden geuit, kan een meer reëel beeld ontstaan van wat de werkelijke verwachtingen naar hem zijn en kunnen concrete stappen worden ondernomen om tot verbetering over te gaan

*Enkele gecombineerde interventies bij verdringing*

Verdringing is het (onbewust) weghouden van onaangename gedachten, herinneringen, gevoelens uit het bewustzijn. Er wordt als het ware een dam tegen opgeworpen om de inhoud van gedachten uit het bewustzijn te houden. Deze dam heeft slechts een tijdelijke functie omdat het verdrongene poogt terug te keren naar het bewustzijn. De medewerker moet dus veel energie investeren in het onderhouden van de dam. Dit is een nimmer aflatende en uitputtende arbeid. De medewerker oogt daarom vermoeid, star of rigide en weigert te enen male om zijn onderdrukte gevoelens te onderzoeken. De coach hoort bijvoorbeeld van de chef dat de medewerker zwaar onder de maat presteert. Zelf geeft de medewerker aan dat alles goed gaat. Zelfs associaties aan verdrongen gevoelens mogen soms niet in het bewustzijn toegelaten worden.

De taak van de coach is eerst een band met de medewerker op te bouwen, en daarna de gevoelens aan het oppervlak te laten komen. Indirecte werkwijzen, zoals het analyseren van tekeningen of dromen zijn hiervoor geschikt. Voor de medewerker gaat het onderzoek gepaard met vaak hevige (aan het conflict verbonden) emoties. De coach ondersteunt de medewerker in het proces van

bewustwording van gevoelens. Voor de medewerker is het echter een zware en ambivalente opgave: 'Hoe kan het goed voor mij zijn, als het zo slecht voelt.'

In onderstaand voorbeeld is de werkrelatie reeds gevestigd:



COACH *De hele affaire met uw omzet schijnt u zwaar aan te grijpen.*
MEDEWERKER *Nou dat valt wel mee.*
COACH —
COACH *Kunt u aangeven waaraan u nu denkt?*
[STILTE]
MEDEWERKER [zit te staren] *Eigenlijk aan niets bijzonders.*
COACH [ondersteunend] *Hmm...*
[STILTE]
COACH [vragend] *Ja?*
MEDEWERKER *Ik denk aan wat u zei...*
COACH *Hmm...*
[STILTE, MEDEWERKER ZIT ONBEWEEGLIJK OP ZIJN STOEL]
COACH [ondersteunend] *Waaraan dan?*
[STILTE]
MEDEWERKER *Nou of ik me die affaire aantrok.*
COACH [ondersteunend] *Hmm...*
COACH *En?*
MEDEWERKER *Nou nee, ik denk het niet.*
COACH *Ik kan me voorstellen dat u teleurgesteld bent of boos misschien?*
MEDEWERKER [zoekt contact] *Ja?*
COACH *Ja. Het is toch niet echt leuk om die norm niet te halen. En uw bonus mis te lopen. Dat lijkt me normaal.*
MEDEWERKER (zuchtend) *Dat zou kunnen.*
COACH *Vertelt u eens...*
[STILTE]
MEDEWERKER *Nou wat u zegt...*
COACH (ondersteunend) *Hmm...*
[STILTE]
MEDEWERKER *Ja.*
COACH *U vindt het moeilijk om erover te praten?*
MEDEWERKER *Nee hoor, dat valt best wel mee.*
COACH *Hoe voelt u zich de laatste tijd?*
MEDEWERKER *Goed.*
COACH *U ziet er moe uit.*
MEDEWERKER *Dat zei mijn chef ook al.*
COACH [ondersteunende glimlach] *Enige oorzaak bekend?*
MEDEWERKER [neutraal] *Nee niet echt. Te hard gewerkt misschien.*

COACH *Vermoeidheid kan optreden als u lange tijd een zware vracht moet trekken.*

MEDEWERKER *U suggereert dat ik moe ben omdat ik mijn omzet niet heb gehaald?*

COACH *Zou dat kunnen?*

MEDEWERKER *Weet ik niet.*

[STILTE]

COACH *Ik probeer te beschrijven dat het lang meedragen van onvrede belastend kan zijn voor iemand. Dat uit zich in vermoeidheid.*

MEDEWERKER [vlak] *Oké.*

COACH *Het valt mij op dat u moeilijk over uw omzet kunt praten. Wat denkt u?*

MEDEWERKER *Ik heb daar gewoon niet zoveel over te zeggen.*

COACH *Als u er niet over kunt praten, kunt u het ook niet opruimen.*

MEDEWERKER [geïrriteerd] *Het is niet zo belangrijk voor me.*

COACH *Dat wil ik geloven. Maar als u het nou als een voorbeeld ziet. Naast andere onderwerpen waarover u moeilijk kunt praten. Ziet u dan wat er gebeurt?*

MEDEWERKER [lachend met telefoonstem] *Er zijn nog 14 wachtenden voor u.*

COACH *Ja precies! Er staat een hele rij. Het stapelt zich op.*

MEDEWERKER [sceptisch] *Hmm...*

COACH *En dat is vermoeiend.*

[STILTE]

COACH *Uw omzet is slechts één voorbeeld van een onderwerp waarover u moeilijk kunt praten.*

MEDEWERKER *Wat zou ik erover moeten zeggen?*

COACH *U kunt vertellen wat uw indrukken waren toen u de mededeling voor het eerst hoorde of las. Hoe ging dat eigenlijk?*

MEDEWERKER [zuchtend] *Nou ik zat bij hem op de kamer om de maandresultaten door te spreken en toen ...*

Ondanks dat een redelijke werkrelatie is opgebouwd tussen medewerker en coach, laat de medewerker in dit voorbeeld niet zien wat zijn gevoelens zijn. Hij maakt een onbeweeglijke indruk en reageert gesloten op de vragen van de coach. Zijn korte en zogenaamd 'nietszeggende' antwoorden kunnen mogelijk bij de coach moedeloze of boze gevoelens oproepen. Dit beschouwen we als de tegenoverdracht De hypothese is dan, dat er sprake is van moedeloosheid en boosheid bij de medewerker.

Wat allereerst aan de medewerker opvalt, is zijn niet-denken en niet-bewegen. Er vallen veel stiltes. Hij 'denkt *eigenlijk* aan niets bijzonders'. Ook dit doet

denken aan verdringing. Het woord eigenlijk is hier typerend: hoezo eigenlijk? Of de medewerker denkt aan niets. Of hij denkt eigenlijk aan iets anders, maar wil dit niet zeggen. Er heeft dus een samentrekking plaatsgevonden van twee zinnen. Dit is een tweede signaal dat duidt op een proces van verdringing.

Als de medewerker zit te staren en een onbeweeglijke houding inneemt herhaalt de coach zijn vraag ''Waaraan denkt u?'. De medewerker reageert nu: 'Nou of ik me die affaire *aantrok*.' In deze zin heeft de medewerker van een actueel onderwerp (wat zijn uw gevoelens bij het niet realiseren van de omzet) een onderwerp in de verleden tijd gemaakt. Hiermee kan hij het voor hem beladen onderwerp op afstand houden. Voor de coach is het een teken dat het onderwerp nu dichter bij de beleving is gekomen. Het wordt nu immers verwoord, daar waar hij enkele minuten geleden nog 'niets' dacht. De coach neemt een ondersteunende houding in en vraagt door: 'En? In de zin van: Wat denkt u? De medewerker reageert opnieuw met verdringing. De zin 'Ik denk het niet' is zelfs de letterlijke verwoording van het niet-denken. De coach besluit ter ondersteuning een zelfonthulling te geven. Om het bespreken van de gevoelens te vergemakkelijken. Hij zegt: 'Ik kan me voorstellen dat u teleurgesteld bent. Of boos.' En normaliseert het vervolgens om het acceptabeler te maken: 'Dat is normaal.' Dan volgt een non-verbale reactie van de medewerker: hij zucht. Hieruit blijkt de moedeloosheid die de coach in eerste instantie als overdracht voelde.

Het gesprek gaat zo enige tijd door en dan besluit de coach met een interpretatie en clarificatie. Hij legt uit dat het lang meeslepen van een vracht vermoeidheid veroorzaakt. Hoewel de medewerker dit niet zelf herkent, kan hij de opmerking echter wel relateren aan de opmerking van zijn chef. Zijn chef had hem 'ook al gezegd dat hij er vermoeid uitzag.' Daarna wordt de coach directer als hij zijn observatie aan de medewerker voorlegt: 'Het valt mij op dat u niet over uw omzet kunt praten.' De irritatie is een volgend belangrijk gevoel dat geassocieerd is met het onderdrukte materiaal, naast de eerder geconstateerde machteloosheid (i.c. het zuchten). Via een soort *slip-of-the-tongue* (een 'Fehlleistung', de telefoonstem) geeft de medewerker aan dat er inderdaad een hele rij van onbespreekbare onderwerpen in de wachtrij staat. De coach duidt dit: 'Ja precies. Er staat een hele rij. Het stapelt zich op. En dat is vermoeiend.' De medewerker reageert hier weer op met verdringing. En er vallen wederom stiltes. Hij reageert ontkennend 'Wat zou ik moeten zeggen' maar er is inmiddels al heel veel besproken. Het punt dat deze medewerker niet graag over bepaalde onderwerpen praat, is aangeboord geweest. En er kan, misschien op andere momenten, op worden doorgewerkt. Er is in dit gesprek vooruitgang geboekt.

*Enkele gecombineerde interventies bij ongedaan maken*

Ongedaan maken verwijst naar een corrigerende gedachte of handeling op een eerdere handeling. Het is een vorm van tegenbezetting: de medewerker probeert

met een handeling, gebaar of gedachte uit te doven wat daarvoor is gebeurd. In normale omstandigheden zien we het terug als mensen hun excuses maken. Wanneer het systematisch als afweer wordt gebruikt, kan iemand wel zijn excuses maken, maar het onderliggende conflict blijft gewoon voortbestaan. Iemand met een sarcastisch karakter kan na een snedige opwerking zijn excuses maken en de verkeerde opmerking 'uitdoven'. Maar hij zal weldra weer in sarcasme vervallen. Het onderliggende conflict wordt door het ongedaan maken immers niet geadresseerd en niet opgelost. Het onderliggende conflict heeft vaak te maken met gevoelens van onveiligheid of instabiliteit. Een illustratie:

MEDEWERKER *Ik word hier een beetje moe van.*
COACH *Waarvan?*
MEDEWERKER *Van dat geëmmer over mijn omzetdoelen. Dat begint me aardig te vervelen. Het gaat maar door.*
COACH *Hoe bedoelt u?*
MEDEWERKER *Sorry. Dat had ik niet zo moeten zeggen.*
COACH *Hoe wilt u het dán zeggen?*
MEDEWERKER *Dat weet ik niet. Vriendelijker.*
COACH *U vindt het niet zinvol om naar de oorzaken te zoeken van uw omzetdoelen.*
MEDEWERKER *Ik weet hoe dat komt. Dat heb ik u al gezegd.*
COACH *Dat is?*
MEDEWERKER *Door het gebrek aan mensen! Verdorie! Ik kom gewoon niet aan mijn werk toe, omdat ik voortdurend moet inspringen voor anderen.*
COACH *En u verwijt de directie dat zij geen mensen aannemen.*
MEDEWERKER *Ja!*
COACH *Het verwijt is aan hen, en u heeft daar zelf geen rol in?*
MEDEWERKER *Nee, dat is natuurlijk niet zo. Ik moet niet alle schuld bij hen leggen. Dat is niet eerlijk.*
COACH *U maakt zichzelf nu een verwijt.*
MEDEWERKER *Eh...?*
COACH *Eerst verwijt u de directie schuld. Daarna verwijt u zichzelf hen de schuld te geven.*
MEDEWERKER *Ja. Ik ben erg kritisch misschien. Ja. En ik stel hoge eisen. Maar dat moet ook in mijn vak.*
COACH *Laten we daar eens dieper op in gaan. U bent kritisch en verwijt mensen misschien iets te snel.*
MEDEWERKER *Ja, mogelijk.*
COACH *Maar een kritische houding is nodig om uw vak goed uit te oefenen.*
MEDEWERKER *Ja...*

COACH *Op mij komt het over alsof u het ene beweert en het daarna afzwakt met een andere bewering. Wat denkt u?*

MEDEWERKER *Denkt u dat ik smoesjes verkoop?*

COACH *Nee, dat denk ik zeker niet. Ik wil u wijzen op een patroon dat u naar mijn idee gebruikt. U doet een bewering die wat aan de scherpe kant is. Daar schrikt u vervolgens van. En dan verontschuldigt u zich daarvoor. Of u geeft een verklaring. Alsof u zeggen wilt: 'Dat heb ik zo niet bedoeld.*

MEDEWERKER *Ik maak mijn excuses. Dat is toch normaal.*

COACH *Natuurlijk is dat normaal. Aan de ander kant kunnen we misschien eens kijken waarom u vaker uw excuses moet maken? Of daarin een patroon te ontdekken is.*

MEDEWERKER *Dat heb ik al gezegd. Omdat ik kritisch ben. En ik flap dat er makkelijk, misschien iets te makkelijk dingen uit. Dan kom je in zulke situaties. Dat je excuses moet maken. Dat herken ik wel ja.*

COACH *Het is goed dat u voor uw mening durft op te komen. Aan de andere kant vindt u het niet prettig om kritisch te zijn en dat zo snel te uiten. Ziet u het zo?*

MEDEWERKER *Ja, inderdaad.*

COACH *Wilt u eens onderzoeken waarom dit zich zo voordoet?*

MEDEWERKER *Ja. Dat lijkt me goed. Om daar meer greep op te krijgen.*



## 7.7 DOORWERKEN EN BESTENDIGEN

Met het bespreekbaar maken van de gehanteerde weerstandsmechanismen en het inzichtelijk maken van de onderliggende problematiek is zeker geen einddoel bereikt.

Het is een proces van geleidelijke bewustwording en regelmatige terugval. De medewerker zal een ontwikkeling doormaken van het onbewuste gebruik van weerstanden, naar het bewust toepassen van adequate alternatieve gedragingen voor inadequate gedragingen of conflictueuze situaties. Daarbij zijn sommige weerstandsvormen gemakkelijker te doorbeken en te vervangen dan andere. In het algemeen geldt dat onrijpe weerstandsmechanismen moeilijker te veranderen zijn dan de zogenaamde neurotische of rijpere vormen van weerstand. Daarnaast speelt de intensiteit en frequentie van de toepassing een rol. Als er slechts een kleine variatie is in het gebruik van weerstandsvormen, en de intensiteit is hoog, dan is de weerstand moeilijk te veranderen.

Hoe dan ook, rijp of onrijp, intens of minder intens, in alle gevallen zal een proces van doorwerken nodig zijn. Het is maar zelden zo dat de weerstand na één doorbraak als sneeuw voor de zon verdwijnt en dat het onderliggende probleem is opgelost. De medewerker moet zich bijzonder inspannen om de oude,

vaak diep ingesleten routines van zich af te schudden en nieuwe, meer bevredigende alternatieven te ontwikkelen en toe te passen. Om hem hierin te ondersteunen kan de coach een aantal technieken uit de individuele psychologie toepassen. Deze zijn:

- Zichzelf betrappen
- Doen alsof
- In stukken hakken.

*Zichzelf betrappen*

Als een medewerker eenmaal inzicht heeft in het gebruik van een weerstandvorm (en het waarom in relatie tot het onderliggende conflict) heeft hij ondersteuning nodig om deze weerstandsvorm uit te doven. Door de techniek 'zichzelf betrappen' wordt men zich bewust welke situaties (en welke stimuli) een bepaalde emotie, gedachte of gedragspatroon uitlokken. Een voorbeeld:

Een medewerker die heeft toegezegd zijn planning te verbeteren (feitelijk wordt deze nooit ingevuld) wordt in de vorm van een huiswerkopdracht gevraagd zichzelf te betrappen op het ontkennen van het belang van een goede planning.

MEDEWERKER *Ik weet ook wel dat het belangrijk is om te plannen. Ik wil het ook best wel proberen, maar eh... Ik eh...*

COACH *Mag ik je een vraag stellen? Wat is het eerste dat in je opkomt als je wilt gaan plannen, maar je ziet er dan toch van af?*

MEDEWERKER *Nou ik zie op tegen het bureaucratische gedoe. Het opstarten van het programma, het invullen van je agenda in het computerprogramma. Het is allemaal zo dubbelop. En dan ligt er op je bureau nog een hoop werk te wachten. En ja... dat gaat dan toch weer voor.*

COACH *Wat is je gevoel daarbij?*

MEDEWERKER *Nou ik zie ertegenop en baal tegelijkertijd dat ik het niet doe.*

COACH *Omdat?*

MEDEWERKER *Omdat de planning elke maandag met de andere hoofden van de afdeling wordt besproken. En de mijne dan dus weer eens niet is ingevuld. Ik sla weer een slecht figuur.*

COACH *Ik wil je een suggestie doen: elke keer als je dat gevoel van bureaucratie, opzien tegen en de balen krijgt, en je wilt de voorkeur geven aan andere werkzaamheden, probeer jezelf dan eens te betrappen. Vraag je dan eens af: Wil ik maandag weer een slecht figuur slaan? Is dat een goed idee?*

MEDEWERKER *Nou ja, dat weet ik niet. Werkt dat dan?*

COACH *Laten we daar dan eens naar kijken. Wat zou je kunnen helpen om tot planning over te gaan?*

MEDEWERKER *Nou ja, dat ik inderdaad bij de werkbespreking mijn planning aan mijn collega's kan laten zien. En dat ik kan aantonen dat ik normaal gesproken mijn planning niet invul, omdat ik het zo druk heb. Dat staat dan zwart op wit en dat kunnen ze dan met eigen ogen zien.*

COACH *En om dat gevoel te versterken kun je de kaft van de planningsrapporten maandagochtend op je bureau leggen, zodat je eraan wordt herinnerd.*

MEDEWERKER *Het zou kunnen. Laten we het maar eens proberen.*



### *Doen alsof*

'Doen alsof' is een techniek waarin de medewerker wordt uitgenodigd zich voor te stellen hoe het zou zijn als hij zich op de gewenste wijze zou gedragen. Het doel is op deze wijze bekend te raken met de nieuwe rol. Men kent immers de handelingen, reacties en consequenties van deze nieuwe rol nog niet (of in elk geval nog onvoldoende). Door daarover na te denken kunnen de voor- en nadelen worden verkend en kunnen gedragspatronen in de eerste (mentale) handelingsschema's worden omgezet. Het rollenspel is hiervoor een geschikte methode. In ons voorbeeld stelt de medewerker zich voor hoe het zou zijn om op tijd zijn planning gereed te hebben en wat de reactie zou zijn van zijn collega's:

MEDEWERKER *Ik weet ook wel dat het belangrijk is om te plannen. Ik wil het ook best wel proberen, maar eh... Ik eh...*

COACH *Mag ik je wat vragen?*

MEDEWERKER *Nou?*

COACH *Wat zou er gebeuren als je aanstaande maandag je planning tijdens het werkoverleg met de hoofden zou kunnen laten zien.*

MEDEWERKER *Nou ik weet zeker dat ze dan zouden schrikken.*

COACH *Schrikken? Waarvan?*

MEDEWERKER *Van de hoeveelheid werk die ik per week verzet. Ik schat dat ik zo'n 50 tot 55 uur draai om hier de boel op orde te houden.*

COACH *Dat is veel!*

MEDEWERKER *Ja precies.*

COACH *En wat zou het jou opleveren, als je medewerkers dat zouden zien?*

MEDEWERKER *In elk geval begrip. Begrip voor het feit dat ik te weinig plan. Dat het geen nalatigheid is, maar veel meer onmacht.*

COACH *En wat nog meer?*

MEDEWERKER *Misschien kunnen we aan de hand van de planning onderling wat taken verdelen. Ik heb nogal wat afdelingsoverstijgende taken die andere hoofden zouden kunnen overnemen.*

COACH *Dat klinkt goed. Dat lijkt mee een goede motivatie om het eens te proberen?*

MEDEWERKER *Hm... ja, eigenlijk wel ja.*

*In stukken hakken*

Het is soms voor een medewerker moeilijk het grote geheel te overzien. Hij kan het probleem niet aanpakken vanwege de omvang en complexiteit van de vraagstelling. De medewerker heeft het gevoel dat het probleem voor hem te groot is en dat hij het niet de baas kan worden. In stukken hakken is een techniek om het grote, complexe vraagstuk in kleinere, behapbare delen op te splitsen. Deze techniek is erop gericht de actiegerichtheid te versterk door het genereren van kleine successen en overwinningen. Deze overwinningen zijn belangrijke stimulerende bekrachtigingen voor het gevoel van eigenwaarde van de medewerker en het gevoel in de coaching iets te hebben bereikt.

MEDEWERKER *Ik weet ook wel dat het belangrijk is om te plannen. Ik wil het ook best wel proberen, maar eh...Ik eh...*

COACH *Laten we het eens anders bekijken. Je hebt het erg druk en dat is de reden dat je niet aan planning toekomt?*

MEDEWERKER *Ja.*

COACH *Hoeveel tijd heb je nodig per week om een volledige planning te maken?*

MEDEWERKER *Nou dat varieert. Maar meestal zo'n half uur tot drie kwartier.*

COACH *Wat nu als je maandag een kwartier besteedt om de belangrijkste grote taken te plannen. Dat je daarmee, zeg maar, tachtig procent van je werk hebt gepland? Gaat dat lukken?*

MEDEWERKER *Dat ik alleen de belangrijkste taken doe. Ja dat is wel een goed idee.*

COACH *Denk je dat het je lukt om maandag daarvoor één kwartier vrij te maken.*

MEDEWERKER *Ja dan doe ik al dat kleine grut niet. Dat kost me zoveel tijd. Dat is wel een goed idee ja.*

COACH *En desnoods plan je niet alles. Begin maar gewoon en kijk maar hoever je komt met één kwartier.*

MEDEWERKER *Oké, prima. Dat ga ik doen.*

## 7.8 WANNEER VERANDERING WERKT

Wanneer zijn coachingsgesprekken effectief? Wanneer bewerkstelligen ze de gewenste verandering bij de medewerker en wanneer niet? Daar is de laatste jaren veel onderzoek naar verricht en inmiddels is één en ander daarover bekend. De effectiviteit van coaching blijkt te worden bepaalde door een aantal punten. In het navolgende worden deze aandachtspunten op een rijtje gezet:

*Kwaliteit van de werkrelatie*
Belangrijk is dat de coach zich constructief opstelt in de werkrelatie met de medewerker. Uit diverse onderzoeken blijkt dat de kwaliteit van de werkrelatie één van de meest doorslaggevende factoren is voor de effectiviteit van een coachingsproces. Het verkrijgen van *rapport* (zoals bedoeld met empathie van het eerste niveau) en een echte, authentieke band staan daarbij voorop. Voor de medewerker is het van belang dat hij zich begrepen voelt. Hierdoor kan hij gedrag ontwikkelen dat in het verleden onvoldoende aan bod is gekomen en de constructieve aspecten van de relatie ervaren. Hierbij gaat het niet zozeer om positieve overdrachtsverschijnselen als sympathie en begrip, maar om het gezamenlijk formuleren van en werken aan geaccepteerde coachingsdoelen. Te veel nadruk op de positieve overdracht staat zelfs het uiten en doorwerken van negatieve overdracht in de weg. De medewerker moet coaching ervaren als een volwassen samenwerkingsproces.



*Inzicht en autonomie*
De coaching is voor een belangrijk deel gericht op het verkrijgen van inzicht in de problematiek van de medewerker. De medewerker leert inzien dat er een patroon in handelingen, gevoelens en gedachten aanwezig is en dat er een oorzaak voor dit patroon aan te wijzen is. Als dit eenmaal duidelijk is, kan aan de ontwikkeling van adequate alternatieven worden gewerkt en wordt de autonomie van de medewerker vergroot. Echter, daarmee is meestal het probleem nog niet verdwenen. Herhaaldelijk doorwerken van de materie is en blijft noodzakelijk.

*Correctief emotionele ervaring*
Een volgend belangrijk punt in de werkrelatie is de mate van onzekerheidsabsorptie door de coach. In de discussie over wat coaching effectief maakt, is het accent verschoven van louter inzicht verlenen naar het aanbieden van een corrigerende of correctieve emotionele ervaring. Omdat de medewerker de coach als rolmodel ziet, zal hij het voorbeeldgedrag gaandeweg overnemen. In dit proces spelen zoals gezegd ook negatieve overdrachtgevoelens een rol. Met name het demonstreren van adequate reacties op negatieve gevoelens van de medewerker, levert de medewerker belangrijk nieuw voorbeeldmateriaal op. Omdat dit voorbeeldgedrag afwijkt van het eigen gedragsrepertoire, werkt het corrigerend op de eigen ervaring. Om zo'n correctief emotionele ervaring te bieden, dient de coach echter negatieve (overdrachts-)emoties te kunnen verdragen. Dit is wat wordt verstaan onder de engelse termen 'containment' en 'holding'. Waarbij holding verwijst naar het bieden van veiligheid aan de medewerker. Bij containment absorbeert de coach de onlustgevoelens van de medewerker als angst, agressie, wanhoop, teleurstelling, nijd, etc. Holding en con-

tainment zijn belangrijke aspecten in elke adviesrelatie waarin vormen van afhankelijkheid spelen.

*Draagkracht medewerker*

Een laatste, maar zeker geen onbelangrijke factor voor het hanteren van weerstand van een medewerker, is de draagkracht of egosterkte van die medewerker. Wanneer de medewerker geen openleggende interventies kan verdragen, mag daar beslist niet aan worden getornd. De consequentie is immers dat de medewerker terugvalt naar een zwakkere schakel in zijn ontwikkeling. Dat kan zich bijvoorbeeld uiten in demotivatie of angst.

De draagkracht van de medewerker kan worden ingeschat door de reactie te peilen op één of enkele korte confrontaties. Als de medewerker hierdoor verward raakt, van slag raakt, angstig wordt, mag niet voor een openleggende behandeling worden gekozen. Indicatoren voor egosterkte zijn de mate van:

- Realiteitstoetsing: wordt de werkelijkheid adequaat waargenomen?
- Impulscontrole: is men in staat om conflicten binnen te houden?
- Affectief, empathisch contact: kan men warmte en genegenheid geven en ontvangen?

*Focus*

Het verdient de aanbeveling met een duidelijke focus te werken. Een goede focus biedt een aantal voordelen. Focus biedt de coach en medewerker een helder doel waaraan de medewerker zich heeft gecommitteerd. Het brengt de medewerker en coach in een actieve houding. Het inslaan van zijpaden als vorm van weerstand tegen verandering kan door de coach worden afgekapt. Tegelijkertijd voorkomt een actieve houding regressie van de medewerker. En de focus maakt het doorwerken makkelijker, omdat bij diverse vraagstukken en problemen steeds dezelfde onderliggende problematiek aan de orde is. Dat maakt een doorvertaling mogelijk van een cognitief leerproces (weten wat de problematiek behelst) naar een aanpak gericht op ervaringsleren.

## 7.9 TOT SLOT

Het begrip weerstand is moeilijk te definiëren en zeker ook wetenschappelijk te onderzoeken. Toch weet elke coach dat in de gesprekken die hij met de medeweker voert, weerstand kan optreden. Weerstand is in die gevallen gericht op het tegengaan van verandering, vanwege de angst dat een wankel evenwicht wordt doorbroken. De coach ervaart dan bijvoorbeeld dat er flauwe smoesjes worden verkocht, probleemsituaties worden ontkent, de medewerker op onnatuurlijke wijze zijn best doet om aan de eisen of verwachtingen van de coach tegemoet te komen. Ook (sociaal) wenselijke situaties zoals het idealiseren van

de coach, het gebruik van humor, of het uitgebreid verslag doen van gebeurtenissen kunnen als weerstand worden geduid. In het vaststellen van wat of wanneer iets weerstand is, kan als simpele spelregel gelden: verhindert dit gedrag de verandering of helpt het de verandering te bewerkstelligen?

In alle situaties waarin sprake is van weerstand zal de coach moeite moeten doen om ermee om te gaan. Met de hardnekkige of onrijpe vormen van weerstand is dat veel moeilijker dan met zogenaamde neurotische en rijpere vormen van weerstand. Naarmate weerstand het gedrag meer rigide maakt, het de waarneming ernstiger verstoord en weerstand vaker en intenser optreedt, zal het omgaan met die weerstand moeilijker zijn.



In alle gevallen (rijp of onrijp) is het echter goed als de coach de weerstandsvorm kan herkennen. Dit stelt hem in staat het mechanisme goed te begrijpen, waardoor het mogelijk wordt er effectief op te interveniëren. Het zal in veel gevallen dan nog steeds veel geduld en vasthoudendheid van de coach vergen om daadwerkelijk verandering te bewerkstellingen. Maar de coach heeft voor zichzelf een richtlijn op welke wijze met deze weerstand kan worden gewerkt.

De weerstandsvormen die in dit hoofdstuk zijn behandeld, zijn redelijk dekkend voor de wijze waarop weerstand zich in coaching kan manifesteren. Uiteraard zijn er veel meer vormen te beschrijven. Dat wordt niet ontkend. Maar het is mijns inziens beter als de coach zich bekwaamt in een beperkt aantal, meest voorkomende afweermechanismen en daar effectief mee leert omgaan, dan dat er een uitputtende beschrijving van het hele spectrum aan mogelijke variaties in weerstandsvormen wordt gegeven.

Isolatie, projectie, ontkenning, verschuiving, reactieformatie, rationalisering, onderdrukking, loochening en ongedaan maken, regressie en verdringing zijn – wat mij betreft – de manifestaties waarmee een coach moet leren werken.

Behalve dat een coach houvast kan vinden in het definiëren van het type afweer dat een medewerker gebruik om verandering tegen te gaan, kan hij baat hebben als hij begrip heeft van de onderliggende conflictueuze problematiek waartegen wordt afgeweerd. Daarbij is de veronderstelling dat elk, specifiek type onderliggend conflict een eigen, problematisch karakterpatroon veroorzaakt. De herkenning van dit karakterpatroon heeft dezelfde voordelen als de herkenning van de weerstandspatronen. Het biedt een leidraad waarlangs kan worden gewerkt, wat handig is omdat verandering vaak niet heel snel kan worden bereikt. De coach zal vasthoudend moeten zijn wat betreft doel en aanpak van het veranderingstraject.

In het volgende en tevens laatste hoofdstuk van dit boek zal ik op deze karaktertypen ingaan.

zie ook
archief van onze Bijeen.
GT, deel 3

# HOOFDSTUK 8

## *Moeilijke mensen*

SOMS KRIJGT DE COACH in een coachingstraject te maken met moeilijke mensen of hij stuit op een karaktertrek van een persoon die verandering in de weg staat. We kunnen dan niet onmiddellijk spreken van psychologische problematiek zoals die in de psychologische literatuur staan beschreven, maar tendensen ervan kunnen aanwezig zijn. Een bekende clustering van zulke psychologische problematieken vinden we in de *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* (DSM). Deze problematieken, in de mate van ernst zoals DSM ze beschrijft, zullen niet of nauwelijks in de coachingspraktijk voorkomen. En mocht dit wel het geval zijn, dan is het beter de behandeling over te dragen aan een professionele therapeut. Een coach is meestal niet opgeleid voor therapeutische behandelingen en berokkent wellicht schade door onkundig optreden.

Aan de andere kant zijn de beschrijvingen van problematieken als tendensen heel herkenbaar in het dagelijkse leven. Met deze restrictie in het achterhoofd, biedt het een helder inzicht in psychologische vraagstukken die in afgezwakte, minder ernstige vormen zeer bruikbaar zijn in coachingstrajecten. De DSM beschrijvingen helpen ons om een beter, genuanceerder en rijker inzicht te krijgen in de psychologische vraagstukken van onze klanten. Door de clustering van problematieken kan per probleem bijvoorbeeld worden aangegeven wat de ontstaansredenen van de problematiek zijn, wat bruikbare suggesties voor een behandeling zijn en wat vooral niet moet worden geprobeerd. Bovendien kunnen we met de DSM-beschrijvingen de scheidslijn tussen coaching en therapie duidelijk markeren. De coach kan aan de hand van de beschrijving bepalen wat de ernst van de concrete vraagstelling van de medewerker is en daarop *van tevoren* zijn besluit baseren om al dan niet te gaan coachen. Dit voorkomt dat de coach een te optimistische inschatting maakt en tijdens de coaching voor onaangename verrassingen komt te staan. Bij zijn afweging kan hij gebruik maken van de hier gepresenteerde globale kennis van psychologische problematieken. Door over de grens te kijken, kan de coach voor zichzelf bepalen waar zijn grens moet worden gelegd. Een en ander is uiteraard afhankelijk van

de opleiding en ervaring van de coach zelf, en kan niet in algemene termen worden aangegeven.

Samengevat helpt de beschrijving van persoonlijkheids-problematieken ons:

- *Vragen van klanten te herkennen en te ordenen*
  Tot welke problematiek is het vraagstuk te herleiden? Welke thema's spelen er, wat is de achterliggende dynamiek, welke weerstanden worden gehanteerd?
- *De* do's *en* don'ts *voor de werkwijze te overwegen*
  Wat is het houvast voor de behandeling van deze problematiek? Wat moet een coach in een specifiek geval doen en wat moet hij vooral laten?
- *Problemen van klanten helder te markeren: wanneer is iets therapeutisch wanneer niet?*
  Afhankelijk van zijn opleiding en ervaring kan de coach aan de hand van de DSM beschrijvingen voor zichzelf, a priori bepalen of hij in een specifiek geval de coachingsrelatie wil en kan aangaan. Of dat verantwoord is voor hem en de klant. Een goede afweging vooraf is gebaseerd op globale kennis van psychologische problematiek en voorkomt in elk geval dat de coach onwetend en te gemakkelijk de behandeling aanvangt.



Omdat de coach de vormen uit de DSM niet snel zal tegenkomen, spreken we in dit hoofdstuk van 'behandelaar' en niet langer van 'coach'.

### *Clusters in persoonlijkheidsproblematieken*

De persoonlijkheidsproblematieken (syndromen) zoals die in DSM worden beschreven zijn als tendensen bij ieder mens aanwezig. Elk mens kent vragen rondom vertrouwen, intimiteit, bewondering, gekwetst zijn, afhankelijkheid, enzovoort. De DSM classificeert deze problematieken zoals die zich in sterk uitvergrote vorm voordoen. In deze vorm is er sprake van pathologie. Dit hoofdstuk is er niet op gericht om onze klanten pathologie aan te wrijven. Daar wordt niemand wijzer van. Maar het biedt de coach wel mogelijkheden om *patronen* in problematieken te herkennen bij de mensen die zij begeleiden. Deze patronen kunnen als rode draden door de coaching heenlopen.

Ten tweede is het goed te bedenken dat in één casus, meerdere problematieken in meerdere of mindere mate kunnen spelen. De coach kiest dan één of enkele rode draden als aandachtpunt. Door de aandacht op deze rode draden te richten, kan worden voorkomen dat de coaching te veel uitwaaiert of divergeert. Er wordt focus in de behandeling aangebracht De clusters helpen de focus te bepalen.

Een derde opmerking is dat DSM en de navolgende beschrijving in dit hoofdstuk de problematiek van de klant helpt te categoriseren. Maar de klant is meer

dan die stereotypering. Een diagnose is een hulpmiddel voor coaching en geen doel op zich. Anders gezegd: bij de klant zijn patronen in problematiek herkenbaar, maar hij is meer dan alleen die patronen. Elke klant is uniek en mag niet tot één of enkele stereotype patronen worden gereduceerd. Tot zover enkele waarschuwingen vooraf.

Om welke grondpatronen gaat het dan? We kiezen in dit hoofdstuk voor een lichtere benaming dan de officiële DSM-typologie. De onderstaande indeling loopt van ernstig naar minder ernstig:

- Onbereikbare persoonlijkheden
- Achterdochtige persoonlijkheden
- Borderline
- Narcistische persoonlijkheden
- Asociale persoonlijkheden
- Hysterische persoonlijkheden
- Dwangmatige persoonlijkheden
- Vermijdende persoonlijkheden
- Afhankelijke persoonlijkheden.

Per beschrijving van de problematiek maken we gebruik van een *DSM-samenvatting* in de vorm van een beknopt kader.

Vervolgens geven we een korte psychoanalytische of *'psychodynamische'* verklaring voor de positie. In deze ontstaansgeschiedenis van de problematiek wordt de 'logica' van het irrationele gedrag aangetoond. Daarin wordt zichtbaar welke *weerstandmechanismen* destijds tot probleemvorming hebben geleid. Dat deze dynamiek en mechanismen ook nu nog werkzaam zijn, komt tot uiting in de *overdracht* en *tegenoverdracht* in de behandeling.

We sluiten elke paragraaf af met richtlijnen voor de *behandeling* en een korte *samenvatting*.

## 8.1 ONBEREIKBARE PERSOONLIJKHEDEN

Onbereikbare persoonlijkheden worden gekenmerkt door onverschilligheid en afstandelijkheid naar andere mensen. Ze willen alleen zijn en tonen weinig verlangen naar intimiteit in relaties. Deze mensen zijn beperkt in het uiten van hun emoties. Ze gaan zigzaggend door het leven om plezier en teleurstellingen te vermijden. Van de buitenkant gezien leven ze geïsoleerd, ongeïnteresseerd, aseksueel. Heel diep van binnen hunkeren ze naar contact en is men gevoelig. Onbereikbare personen hanteren vooral splitsing als afweermechanisme.

*Psychodynamiek*

Het terugtrekken van onbereikbare mensen, kan worden begrepen als een ver-

dediging van het kind tegen de gekrenkte afhankelijkheid van de ouder(s). Vaak zien we dat de liefde van de ouder(s) voor deze kinderen tekort schoot. Het kind verlangt echter (tegen wil en dank) naar liefde en verzorging. Maar als dit steeds maar uitblijft, denkt het kind dat wellicht *zijn* verlangens 'onverzadigbaar' zijn. Waarom reageert zijn moeder anders niet op zijn behoeften? Vervolgens construeert het een 'verklaring' dat zijn onverzadigbare verlangens zijn moeder misschien wel *schade* zullen toebrengen: daarom geeft zijn moeder hem geen liefde. Het kan niet anders dan opnieuw de moeder verlaten.



Anders dan *vermijdende* personen (zie 8.8), die bang zijn voor afwijzing door anderen, zijn onbereikbare personen bang om zelf *schade* te berokkenen. Van iemand houden betekent óf je eigen identiteit verliezen óf de ander vernietigen. Een behandelaar die geleidelijk aan doordringt in de wereld van deze mensen stoot vaak op almachtsfantasieën. De functie daarvan is, zoals bij achterdochtige personen (zie 8.2), de bescherming van een uiterst kwetsbaar ik.

Er is nog een tweede type onbereikbare personen. Deze mensen ervaren acuut ongemak bij het aangaan van contacten. Hun denken is incoherenter, soms magisch (bijvoorbeeld in de vorm van 'helderziendheid' en bizarre fantasieën) en ze vertonen vaak excentriek gedrag. Deze mensen hebben weinig vrienden buiten de directe familiekring vanwege hun sociale angst. Deze angst vermindert niet als de bekendheid met de ander toeneemt. De overeenkomst met het eerste type onbereikbare personen ligt in het sociale isolement.

| EERSTE TYPE | TWEEDE TYPE |
|---|---|
| Heeft geen behoefte of plezier aan menselijk contact (ook niet het eigen gezin) | Betrekkingsideeën |
| Kiest voor solo-activiteiten | Magisch denken (bijvoorbeeld helderziendheid) |
| Lijkt onverschillig voor lof of kritiek van anderen | Ongewone (lichaams-)waarneming |
| Beleeft weinig of geen genoegen aan activiteiten | Merkwaardige gedachten en spraak (vaag, wijdlopig, et cetera) |
| Heeft weinig belangstelling voor seksuele ervaringen | Achterdocht |
| Het gevoel is afstandelijk, kil of afgevlakt | Beperkt of inadequaat affect |
| | Excentriek gedrag / uiterlijk |
| | Sociale angst (ook in vertrouwde omgevingen |
| | omgevingen |

Naar DSM IV

*Behandeling*

De behandeling van onbereikbare persoonlijkheden is meer gericht op het aanbrengen van een 'correctieve ervaring' dan op het bieden van inzicht in het

innerlijk conflict. De behandelaar probeert een goede werkrelatie aan te gaan en door modelgedrag 'verkeerd aangeleerde' verwachtingen te corrigeren. Er wordt gewerkt *in* en niet *met* de overdracht. Maar dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. De behandelaar wordt geconfronteerd met grote emotionele afstandelijkheid en perioden van stilten. Uiteraard wil een behandelaar graag iets betekenen voor zijn cliënt. Dit maakt de tegenoverdracht moeilijk. Onbereikbare mensen reageren volgens de regel: hoe hoger de verwachtingen hoe meer afstandelijkheid. Stilte dient niet als weerstand maar als communicatie geïnterpreteerd te worden. Door af te zien van interpretatie en stilte te accepteren, legitimeert de behandelaar de private, niet-communicatieve kern van de onbereikbare persoon. Evenmin moet de onbereikbare persoon gevraagd worden zich aan te passen.

*Samengevat*
Afstandelijke personen zijn uiterlijk onverschillig en afstandelijk. Innerlijk verlangt men naar contact. Oorzaak is de ouder die ernstig emotioneel tekort schoot. Het kind gaat vervolgens denken dat zijn verlangens schade berokkenen. De gebruikte afweer is hier vooral splitsing. In de behandeling moet stilte worden geaccepteerd. De tegenoverdrachtsproblematiek is erin gelegen dat de behandelaar graag iets wil betekenen en de stilte wil doorbreken.

Een mildere vorm van deze problematiek die we kunnen tegenkomen in coaching is de schuchtere, verlegen medewerker die moeite heeft met deelname aan groepen en zich sociaal aan de rand van de organisatie bevindt.

## 8.2 *ACHTERDOCHTIGE PERSOONLIJKHEDEN*

Een zekere achterdocht is niemand vreemd. Achterdocht vervult vaak een nuttige functie in nieuwe of bedreigende situaties. Maar bij een stoornis is de achterdocht tot een *karaktertrek* geworden, onafhankelijk van de omstandigheden. Daarbij worden de eigen kwaadaardige gedachten en gevoelens afgesplitst van zichzelf en aan anderen toegekend. Niet *ik*, maar *anderen* zijn kwaadwillend. Achterdochtige personen zijn daarin vasthoudend en rigide. Achter de 'uiterlijke schone schijn' zoekt men steeds de verborgen, dreigende betekenis. Niemand is te vertrouwen. Men voelt zich voortdurend onheus bejegend. Argumenten hebben in discussies geen invloed. Iemand die met hen discussieert wordt slechts doelwit van wantrouwen.

De eigenwaarde van de achterdochtige persoon is laag. Om te voorkomen dat het zelfgevoel nog verder wordt aangetast, is men alert op de *dreiging* van nieuwe krenkingen. Ze zijn opmerkelijk gevoelig qua waarneming. En niettegenstaande de juistheid van hun waarneming (de realiteit wordt niet verstoord), wordt de *betekenis* ervan sterk uitvergroot. Er treedt geen symbolische

bemiddeling op tussen waarneming en gevoelens. Ze denken niet 'Het *lijkt alsof* hij mij kwaad wil doen' maar: 'Hij *wil* mij kwaad berokkenen'.

Hun ervaringen hebben een primitief, concretistisch*, magisch karakter. Deze denktrant zijn zij zich bovendien niet bewust (egosyntoon). Men komt bijvoorbeeld pas na een scheiding of ontslag in therapie.



*Achterdocht*

Een achterdochtige persoon bezit vier of meer van de volgende kenmerken:

- Meent dat anderen erop uit zijn hem uit te buiten, schade te berokkenen of te bedreigen.
- Betwijfelt voortdurend de betrouwbaarheid van vrienden of collega's.
- Neemt anderen niet in vertrouwen (die informatie zal tegen hen worden gebruikt).
- Interpreteert gewone opmerkingen als (verborgen) vernederingen of bedreigingen.
- Reageert op 'kritiek' met woede of een tegenaanval.
- Heeft een olifantengeheugen voor aangedaan 'onrecht'.
- Is terugkerend achterdochtig bijvoorbeeld ten aanzien van trouw van de partner.

Naar DSM IV

*Psychodynamiek*

Achterdochtige mensen gebruiken als weerstandmechanismen 'splitsing' en 'projectieve identificatie'.

Bij splitsing worden gevoelens, zoals liefde en haat, strikt van elkaar gescheiden. Men vreest echter dat de afgesplitste (haat-) gevoelens zullen terugkeren en overwinnen. De lage eigenwaarde van het achterdochtige individu is het gevolg van die angst. Daarom splitsen zij alle eigen 'slechtheid' af en projecteren dit op anderen. Zo raakt de buitenwereld negatief gekleurd en krijgt de achterdochtige persoon de rol van slachtoffer. Splitsing intensiveert bovendien de emoties, omdat de van elkaar gescheiden haat- en liefdesgevoelens elkaar niet kunnen neutraliseren. Achterdochtige personen leven in een wereld vol onbetrouwbare en onvoorspelbare vreemdelingen. Door hun constante hyperalertheid is men lichamelijk en geestelijk erg gespannen.

Bij projectie wordt een interne bedreiging verplaatst naar een externe

* Gedachten zijn te concreet, men is niet in staat in symbolen of metaforen te denken.

bedreiging. Projectieve identificatie gaat een stap verder: de projectie is hier gericht op het verkrijgen van *controle* over de ander. Men splitst negatieve gevoelens af en verdenkt vervolgens anderen ervan (projectie). Als anderen zich met deze projectie *identificeren* ontstaat controle over hen. Bijvoorbeeld: iemand vindt andere mensen onaardig en uit dit in allerlei opvattingen, veronderstellingen en dergelijke. Een reactie van de mensen in zijn omgeving is dat zij geïrriteerd gaan reageren op deze (impliciete) aantijgingen. Daarmee identificeren zij zich met zijn projectie. De achterdochtige persoon is op zijn beurt zeer gevoelig voor deze krenkende, geïrriteerde reactie en zal de boosheid van de ander benadrukken. Daarmee is de ander ontmaskerd en tegelijkertijd het eigen gelijk bewezen. Zie je wel: mensen zijn onaardig.

*Behandeling*

Uiterlijk zijn achterdochtige personen arrogant, moralistisch, veeleisend en wantrouwend naar hun omgeving. Innerlijk zijn ze bang, vol zelftwijfel, timide, makkelijk te beïnvloeden, kwetsbaar. De behandeling is moeilijk omdat moeizaam een goede werkrelatie kan worden gecreëerd. Ook de behandelaar wordt als *bad object* behandeld. Als hij verontwaardigd of defensief reageert, voelt de achterdochtige persoon zich aangevallen, onbegrepen en bedrogen. De behandelaar moet in staat zijn als 'container' te dienen voor gevoelens van haat, slechtheid, verachting, wanhoop, van de cliënt. Hij moet hevige verwijten kunnen verdragen: 'de behandeling zet geen zoden aan de dijk', 'de behandelaar is een amateur van de eerste orde', enzovoorts. Mogelijk helpt het als de behandelaar zich realiseert dat achter al deze verwijten depressieve gevoelens schuilgaan en kan hij daarmee sympathiseren.

Het opbouwen van een goede werkrelatie is de eerste taak van de behandelaar. Niet uitdagen, maar vragen om meer details en sympathiseren met de depressieve gevoelens, is hier het devies. Zo wordt langzaam de aandacht van de externe naar de interne werkelijkheid verschoven. Als men zich geleidelijk aan openstelt, komen de depressieve gevoelens naar boven en kunnen ze worden doorgewerkt. Dat neemt niet weg dat de behandelaar steeds op het verkeerde been wordt gezet door tegenoverdrachtgevoelens als irritatie, kwaadheid en dergelijke.

Aandachtspunten voor een behandeling zijn:

1 *Red het gezicht van de achterdochtige persoon*
Sympathiseer met gevoelens, corrigeer niet naar de realiteit.
2 *Vermijd het vergroten van de achterdocht*
Maak handelingen trager en licht ze toe ('ik haal nu mijn schrijfblok uit de lade'). Vermijd ook openlijke vriendelijkheid, dit contrasteert te veel met de dagelijkse beleving en leidt tot achterdocht.
3 *Help de persoon gevoel van controle te houden*
Vermijd paniek en neem niet de controle over.

4 *Moedig aan woede te verbaliseren in plaats van er naar te handelen*
Vraag naar details over de woede en construeer – indien mogelijk – alternatieve gedragingen.
5 *Bied de persoon voldoende ruimte*
Zorg voor een ruime werkkamer. Kom niet te dicht bij. Raak hem niet aan, ook al is het vriendelijk bedoeld
6 *Let op de eigen tegenoverdrachtgevoelens*
Vaak worden tegenoverdrachtgevoelens bij achterdochtige personen ontkend. Let speciaal op eigen angsten en agressieve gevoelens.



*Samenvatting*
Achterdochtige mensen hebben lage eigenwaarde en zijn alert op de dreiging van een krenking. Innerlijk is men bang, vol twijfel.

Men projecteert de negativiteit op anderen: Niet *ik* maar anderen zijn *slecht*. Als anderen zich hiermee identificeren ontstaat controle over hen. De behandeling is er vooral op gericht hun woede op de wereld te verdragen en te sympathiseren met het onderliggende verdriet. In coaching komen we deze personen tegen in de vorm van weerbarstige, hautaine en achterdochtige mensen, die niet graag iets van anderen aannemen (inclusief de coach).

## 8.3 *BORDERLINE*

In de jaren dertig ontdekt men een groep mensen die niet thuishoorde bij de ernstige psychotici, maar ook niet bij de goed behandelbare neurotische persoonlijkheden. Dit cluster werd later bekend als de borderline persoonlijkheidsorganisatie (BPO). Het gaat hier om een heterogene en complex definieerbare groep, met echter een betere behandelingsindicatie dan onbereikbare en achterdochtige personen. Borderliners vertonen een keur van kenmerken zoals gebrekkige angsttolerantie, lage impulscontrole, een problematisch arbeidsverleden en depressie bij afwijzing in relaties. Vanuit psychoanalytisch perspectief bezien vertonen zij de volgende kenmerken:

1 *Egozwakte*
Men kan slecht impulsen controleren en emoties beheersen (een gebrekkige impulscontrole en angsttolerantie). Ook mist men het vermogen tot sublimeren door het gebrek aan een goed geïntegreerd geweten (superego).
2 *Primair procesdenken*
Men neigt terug te vallen naar een manier van denken waarin driften overheersen en de realiteitstoetsing ontbreekt. Dit is met name het geval wanneer structuur en houvast ontbreken of als sterke emoties in het geding zijn.
3 *Primitieve afweer*
Men gebruikt primitieve of onrijpe afweervormen (zie hoofdstuk 7). Deze

afweer wordt door het kind gebruikt in een zeer vroeg ontwikkelingsstadium, namelijk wanneer het kind zich losmaakt van de moeder en een autonoom wezentje gaat worden (het separatie/individuatie-proces). Vormen van primitieve afweer zijn splitsen, primitief idealiseren en intens devalueren.

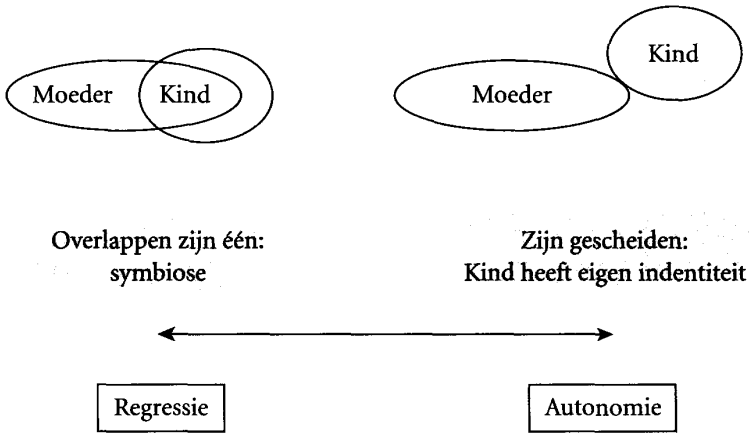
- Splitsen heeft tot doel tegengestelde gevoelens, die samen niet te verdragen zijn, uit te houden. Men kan geen ambivalenties verdragen. Het gevolg van splitsing is *all good* en *all bad images* over anderen en zichzelf. Door de splitsing krijgen emoties hun rauwe lading: boosheid wordt intense woede, wanhoop krijgt suïcidale trekken en blijdschap neigt tot megalomanie.
- Bij primitief idealiseren wordt een persoon gezien als all good. Alle elementen die ermee in tegenspraak zijn, worden geloochend. Negatieve ervaringen worden wel herinnerd, maar hebben hun emotionele betekenis verloren.
- Intens devalueren ligt hierbij in het verlengde. Door anderen tot 'niets' te reduceren, is men verlost van de bron van nijd. Door deze primitieve afweer ziet de borderliner anderen niet als reële personenen. Het is óf totaal goed óf totaal verkeerd. Idealisatie en intense devaluatie van zichzelf en anderen kunnen in één gesprek snel en sterk wisselen.

4 *Verinnerlijking van slechte ouders*
Als het kind de eigen kwaadheid (af)splitst en projecteert op de buitenwereld, voelt het zich daarna omgeven door een kwade, vijandige wereld. Deze projectie van het kind wordt helaas vaak bekrachtigd door reëel gedrag van ouders. Deze beelden van de ouders worden vervolgens in de psyche van de kinderen opgenomen. Door deze inwendige vijandige ouders voelt men zich waardeloos en veracht. In vaktermen: er zijn veel 'negatieve introjecten'.

*Psychodynamiek*
Het ontstaan van de borderline wordt analytisch herleid tot een niet goed doorlopen ontwikkelingsproces rond het tweede levensjaar. Het kind tracht zich in deze periode 'los' te maken van de ouder en een meer autonoom wezentje te worden. In deze fase kan het kind panisch reageren op het verdwijnen van de moeder. Ook deze verlatingsangst kenmerkt de BPO. Oorzaken liggen deels in de gebrekkige emotionele beschikbaarheid van het moederobject*, deels in het verstandelijke onvermogen van het kind een geïntegreerd ouderbeeld mentaal vast te houden.

Het kind is bovendien niet in staat om goede en slechte beelden van zichzelf en van anderen te integreren. Slechte beelden worden geprojecteerd, waarna men zich overgeleverd voelt aan gevaarlijke externe krachten. Als de slechte

* Anderen worden in psychoanalytische termen 'objecten' genoemd, in tegenstelling tot het subject (het ik).




Figuur 8.1 *Het separatie/individuatie-proces*

beelden daarna weer in de psyche worden opgenomen (gereïntrojecteerd) voelt men zich waardeloos en veracht. Een overvloed aan negatieve innerlijke objecten kan in extreme gevallen de aanleiding vormen voor suïcide.

Andere auteurs erkennen de afwezigheid van goed geïntegreerde interne objecten bij borderliners, maar benadrukken vooral de opvoedingsproblematiek die men aantrof bij ouders van deze kinderen. Vaak beloont de ouder systematisch de *afhankelijkheid* in het individuatie-separatieproces en bestraft men de *autonomiestrevingen* van het kind. Hiermee communiceert men impliciet dat afhankelijkheid de sleutel is tot een liefdevolle band. Dit leidt bij BPO tot de zogenaamde 'verlatingsdepressie'. Dit wordt toegelicht in het onderstaande schema:

INTERACTIE MOEDER – KIND
- Moeder bestraft separatie-individuatie
- Moeder beloont regressie (i.c. afhankelijkheid)

BESTRAFFEN VAN SEPARATIE EN AUTONOMIE

| *Moeder – kind* | *Affect* | *Zelfbeeld* |
|---|---|---|
| Aanval, kritiek, vijandigheid, onthouden van goedkeuring voor autonoom gedrag | Boosheid, frustratie | Inadequaat, slecht, hulpeloos, schuldig, lelijk, leeg |

BELONEN VAN AFHANKELIJKHEID

| *Moeder – kind* | *Affect* | *Zelfbeeld* |
|---|---|---|
| Goedkeuring, steun en beloning voor regressie, klampgedrag | Goed voelen, gevoed worden, inwilligen van wens tot versmelting | Goed, passief, meegaand |

Het ontbreken van een *intern troostend object* verklaart de leegheid en depressieve tendensen. De eenzaamheid, leegheid en woede van de borderliner staan in contrast met de schuld, de agitatie (en het terugtrekken) en de verslagenheid van de depressieve stoornis (zie 8.10).

*Behandeling*

Doelen van de behandeling zijn het versterken van het ego, de integratie van gesplitste beelden zodat een coherente, evenwichtige perceptie plaatsvindt en het aanbrengen van een intern troostend object. Dat zijn echter ambitieuze doelen, die niet eenvoudig te realiseren zijn. Echte borderliners zijn moeilijk in behandeling te nemen en te houden. Door hun gebrekkige objectconstantie (het vermogen om de innerlijke beelden van personen mentaal vast te houden) ontstaat heel moeizaam een werkrelatie. Bijna 80 procent van de borderliners oordeelt na zes maanden therapie nog geen goede werkrelatie met de behandelaar te hebben.

Verschillen in de behandeling zijn terug te voeren op verschillen in theoretische opvattingen over de ontstaansgeschiedenis van BPO. De behandeling kan variëren van inzichtgevend of steunend. Inzichtgevende behandeling richt zich op de interpretatie van de negatieve overdracht (de negatieve gevoelens van de cliënt voor de behandelaar) en op het gebruik van primitieve verdedigingsmechanismen. De ondersteunende behandeling richt zich vooral op het creëren van een 'holding environment' waarin de persoon zich veilig voelt. De discussie over de juiste behandeling wordt echter te veel in of/of termen gevoerd. Het brede spectrum van heterogene bordeliners is meer gebaat met een combinatie van benaderingen. Over het algemeen kan een inzichtgevende behandeling worden toegepast bij de betere, meer ontwikkelde borderliners. Voor de anderen is het bewerkstelligen van een goede werkrelatie en het aanbrengen van correctieve ervaringen door de ondersteunende benadering meer geschikt. Over het algemeen gelden de volgende vuistregels voor de behandeling:

1 *Vestig een stevig behandelingskader*
Door de chaos in het leven van de borderline persoon, is stabiliteit in hoge mate afhankelijk van externe bronnen. Duidelijke afspraken zijn nodig over bijvoorbeeld het beëindigen van sessies, aan- en afwezigheid, betaling.

2 *Vermijd abstinentie*
Een stille, reflectieve (abstinente) houding van de behandelaar is niet effectief bij borderliners. Stilte wordt ervaren als gebrek aan belangstelling of zelfs als het onthouden van steun. De werkrelatie wordt verbeterd door openheid en verbalisaties van de behandelaar.

3 *Verdraag de woede*
Het is niet eenvoudig om een professionele houding aan te blijven houden als cliënten hun woede en sarcasme over de behandelaar uitstorten. Deze

moet niettemin kunnen sympathiseren met de noodzaak van de borderline persoon om de slechtheid te splitsen en te projecteren. De behandelaar werkt als container, niet als interpretator.

4 *Confronteer zelf-destructieve gedragingen*
Veel magische fantasieën zijn gekoppeld aan zelfdestructieve gedragingen. Zoals een promiscue homoseksueel geloofde dat het slikken van sperma zijn mannelijkheid bevorderde. De behandelaar moet de cliënt hier dan wijzen op het gevaar van aids.

5 *Leg verbanden tussen gevoel en handeling*
Actie is de taal van de borderliner. Vaak is men zich dit niet bewust. Een vrouw eet in 10 minuten acht chocoladerepen, nadat een man haar belde voor een afspraakje. Volgens haar ontstaat dit gedrag 'zomaar'. De taak van de behandelaar is verbanden te leggen tussen gevoelens en handelingen. Wat wij voelen als ambivalenties, vertaalt de BPO in ambi*tendenties*.

6 *Stel grenzen*
Het is van belang een aantal grondregels vast te stellen. Bijvoorbeeld over telefonische beschikbaarheid van de behandelaar. Of over liefdesuitingen in de behandeling zoals strelen en kussen (verbaal wel, gedrag niet). Borderliners hebben sterk de neiging om grenzen op te zoeken en deze steeds verder te verleggen. Daarbij geldt: hoe meer gratificatie men ontvangt, hoe onverzadigbaarder men wordt.

7 *Leg de focus van interventie in het hier en nu*
Door de gebrekkige objectconstantie en splitsing neemt de beoordeling van de behandelaar caleidoscopische vormen aan. In één sessie kan het gevoel voor de behandelaar veelvuldig wisselen tussen geweldige bewondering en sterk misprijzen. De aandacht richt zich op deze actuele uitingen en niet op het verleden van de persoon. Een belangrijke regel is vervolgens: 'smeed het ijzer als het koud is'. Dat wil zeggen: wacht tot de emoties enigszins zijn geluwd.

8 *Monitor tegenoverdrachtgevoelens*
Aandacht voor tegenoverdrachtemoties is een vereiste. Elke behandelaar heeft zijn grenzen. Negatieve tegenoverdracht kan echter ook constructief in de behandeling worden gebracht. De behandelaar kan bijvoorbeeld zeggen: 'U probeert me boos te maken, in plaats van dat u mij toestaat u te helpen' of 'Het is belangrijk dat u uw boosheid leert uiten, zonder tegen mij te schreeuwen.'

Het behandelen van borderline personen is moeilijk. Het *drop-out* percentage is hoog. Maar degenen die de behandeling afrondden bereikten echter een substantiële verbetering.

*Samenvatting*
Borderline (BPO) is een heterogene groep mensen. Kenmerkend zijn de egozwakte, het primaire procesdenken en het gebruik van primitieve, onrijpe afweer zoals splitsen, primitief idealiseren en sterk devalueren. De problematiek is gerelateerd aan de separatie-individuatie fase, waarin ouders de autonomiestrevingen bestraften en afhankelijkheid beloonden. De behandeling is gericht op het bieden van structuur en 'containment' en duiding van de weerstand. Ook wordt verband gelegd tussen gevoelens en handelingen. In coaching kan deze problematiek zich bijvoorbeeld in lichtere vorm uiten in 'agerende' mensen. Mensen die hun gevoel niet onderkennen en ambivalenties onmiddellijk in handelen willen omzetten. De separatie-individuatieproblematiek keert vaak in mildere vorm terug in problemen rond (de keuze tussen) afhankelijkheid en autonomie.

## 8.4 *NARCISTISCHE PERSOONLIJKHEDEN*

Narcisme heeft een negatieve klank in het normale spraakgebruik. Vaak wordt gedoeld op egoïstisch en opschepperig gedrag. Maar narcisme heeft ook een gezonde kant. Het staat ten dienste van de zelfwaardering van de persoon. De grens tussen gewone zelfwaardering en pathologisch narcisme is echter moeilijk te trekken. Normale onderscheidingscriteria als het dagelijks functioneren in werk en omgang in de liefde zijn weinig behulpzaam. Dit komt onder meer door de nadruk in onze cultuur op individuele prestaties en onderlinge concurrentie. Pathologisch narcisme komt nog het duidelijkst tot uitdrukking in gebrekkig emotioneel contact. Een narcistisch persoon heeft een onvermogen tot intimiteit. Hij gebruikt de ander in het emotionele contact voor het eigen gewin.

De DSM-beschrijving van narcisme is slechts van toepassing op een bepaald type: de arrogante, luidruchtige, pocherige persoon die voortdurend in het centrum van de aandacht wil staan.

| ARROGANT | SENSITIEF |
|---|---|
| Heeft geen besef van reacties van anderen | Is zeer gevoelig voor reacties van anderen |
| Is arrogant en agressief | Is geremd, verlegen, cijfert zichzelf weg |
| Wil in het centrum van de belangstelling staan | Richt de aandacht meer op anderen dan op zichzelf |
| Heeft zender maar geen ontvanger | Schuwt het centrum van de aandacht te zijn |
| Is ogenschijnlijk onaangedaan door kritiek van anderen | Is zeer gespitst op de minste kritiek |
| | Is snel gekwetst (schaamte of schuld) |

Bron: Gabbard, p. 502

*Narcisme*

Een narcistisch persoon bezit vijf of meer van de volgende eigenschappen:

- Heeft een opgeblazen gevoel van belangrijkheid (overdrijft eigen prestaties of talenten, wil als superieur erkend worden).
- Is gepreoccupeerd door fantasieën over succes, macht, genialiteit, schoonheid of ideale liefde.
- Vindt dat hij heel speciaal is en alleen begrepen kan worden door hele speciale mensen (bijvoorbeeld mooie of slimme mensen of mensen met een hoge status).
- Verlangt buitensporige bewondering.
- Vraagt (of eist) bijzondere positie of rechten (heeft onredelijke verwachtingen over uitzonderingsbehandeling).
- Exploiteert mensen: maakt misbruik van anderen om eigen doelen te bereiken.
- Heeft gebrek aan empathie: kan moeizaam gevoelens of behoeften van anderen erkennen of zich ermee vereenzelvigen.
- Is afgunstig op anderen of meent dat anderen dat op hem zijn.
- Gedraagt zich arrogant of hooghartig.

Naar DSM IV

Hoewel deze beschrijving adequaat is, doet hij onrecht aan het veel bredere spectrum van narcistische persoonlijkheden dat verloopt van een arrogant type narcist tot de sensitieve narcistische persoonlijkheid.

De arrogante narcist praat alsof hij zich tot een grote menigte richt, legt weinig oogcontact en praat over de hoofden van mensen heen. Het is eerder praten *tot* anderen dan *met* anderen. Ze worden in het Engels 'oblivious narcissist' genoemd, omdat ze verveling en leegte oproepen. Je krijgt de neiging het gesprek te verlaten en elders gezelschap te zoeken. Hun exposé zit vol verwijzingen naar eigen prestaties. Ze willen in het centrum van de aandacht staan. Ze zijn ongevoelig voor behoeften van anderen en staan hen geen inbreng in het gesprek toe. Er wordt ook wel gezegd dat ze wel beschikken over een zender, maar niet over een ontvanger. Dit type narcist is extravert, zelfverzekerd, exhibitionistisch.

Het sensitieve type verschilt sterk van het arrogante type. Het sensitieve type is teruggetrokken, angstig en kwetsbaar voor de trauma's van het leven. Deze mensen zijn gevoelig voor gedrag van anderen jegens hen. Gaan verzitten, kuchen, iets van de grond oprapen, kan worden opgevat als signalen van afwijzing, desinteresse of kritiek. Hun aandacht is – net als bij achterdochtige personen – voortdurend op anderen gericht. Dit in tegenstelling tot het zelfabsor-

berende gedrag van de arrogante narcist. De sensitieve narcist schuwt de aandacht omdat men vreest gekwetst, verworpen of vernederd te worden.

Hoewel beide typen narcisten worstelen met hun zelfgevoel, doen zij dit op heel verschillende wijze. De arrogante narcist probeert de ander te imponeren met eigen successen en loochent de reacties van anderen daarop. Het sensitieve type tracht zijn zelfgevoel te handhaven door krenkende situaties angstvallig te vermijden. Ze observeren anderen nauwgezet om uit te vinden hoe ze zich moeten gedragen. Het onderliggende mechanisme is dat ze de afkeuring van hun grandioze gedachten op anderen projecteren (en van hen de afkeuring verwachten).

De levensloop van narcistische persoonlijkheden wordt gekenmerkt door een gebrek aan intieme relaties. Na een eerste verliefdheid (en idealisering) volgt al snel de verveling of devaluatie van de partner. Men gaat op zoek naar nieuwe bronnen voor bewondering en bevestiging. Ze trouwen en *settelen* pas als dertigers of veertigers. Als dat misgaat volgt men vaak eerst gezinstherapie, met als klacht seksuele problematiek, depressie of impulsief gedrag. Daaronder ligt een patroon van gevoelens van schaamte of vernedering in verband met hun fijngevoeligheid.

Een ander patroon is dat van intense, chronisch narcistische woede: bijvoorbeeld gepresenteerd als bitterheid dat de partner in de relatie niet biedt wat men ervan verwacht. Veroudering, in de vorm van lichamelijke en geestelijke beperkingen, is voor de narcistische persoon moeilijk te verdragen. Men zoekt zijn heil in buitenechtelijke relaties (partners half hun leeftijd), extreme sportiviteit (marathon lopen), koopt een sportwagen of vlucht in religie (als vermijding van rouw). Gevoelens van leegte en eenzaamheid vormen een rode draad door het leven van de narcistische persoon.

*Psychodynamiek: de Kohut- Kernberg controverse*

Er zijn twee verklaringen voor de ontstaansgeschiedenis van narcisme, die van Kohut en die van Kernberg. Uit deze verschillende verklaringen vloeien verschillende behandelwijzen voort.

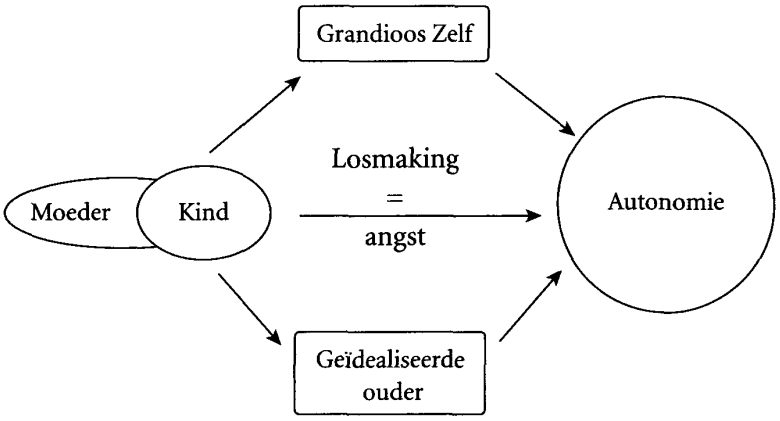
De verklaring van de narcistische problematiek wordt door Kohut gezocht in de fase waarin het kind zijn autonomie ontwikkelt en zich losmaakt van zijn symbiotische relatie met de moeder. Om de onzekerheid en angst tijdens het losmakingsproces te compenseren zoekt het kind z'n toevlucht tot een Grandioos Zelf waarin almacht de fantasie domineert. Dit krijgt dusdanige proporties dat men spreekt van een (overigens leeftijdsfase adequaat) 'Grandioos Exhibitionistisch Zelf'.

Door daarnaast het *ouderbeeld* te *idealiseren* en te verinnerlijken, hoopt het kind minder kwetsbaar te zijn.* Het zelf van het kind is in deze fase zeer kwetsbaar en het heeft grote behoefte aan goedkeuring en bevestiging. Het zoekt de 'glinste-

ring in de ogen' van de ouder tijdens het vertonen van het grandioze gedrag.

*Grandiositeit* en *idealisering* van de ouder zijn twee vluchtheuvels in deze fase voor het kind (zie figuur 8.2). In de normale levensloop ontwikkelen kinderen uit de grandiositeit gezonde ambities en uit de geïdealiseerde ouder hun normen en waarden. Deze ambities, normen en waarden zijn de motor achter de ontwikkeling van talenten en vaardigheden. Bij een verstoorde ontwikkeling ontstaat echter een versplintering of fragmentatie van het zelf dat het kind in die fase aan het opbouwen is.





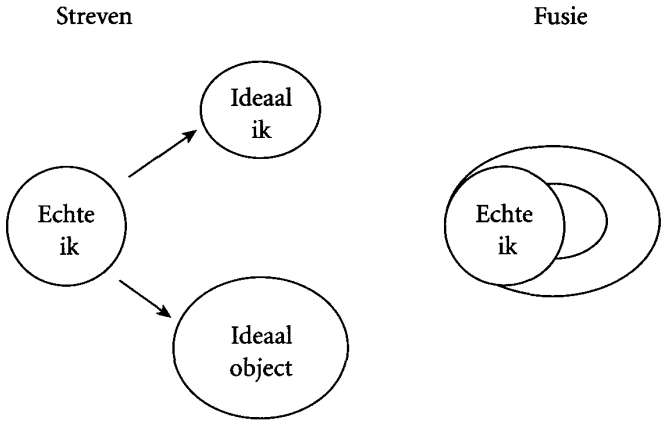

Figuur 8.2 *Psychodynamiek narcisme (Kohut)*

Beide vluchtheuvels uit de faseproblematiek keren terug in de behandelrelatie. Narcistische mensen proberen in hoge mate te voldoen aan verwachtingen van de behandelaar om hun goedkeuring te krijgen. Dat wordt *spiegeloverdracht* genoemd. Anderzijds idealiseren zij de behandelaar als een almachtige (ouder*) figuur: als iemand die hen kan redden, waar het heil vandaan komt. Dit is de *idealiseringsoverdracht.*

De andere visie op het ontstaan van narcisme is van Kernberg. Kernberg definieert narcisme als een subtype van de borderline stoornis. De narcist beschikt weliswaar over een geïntegreerd, maar pathologisch grandioos zelf. Maar dit zelf bestaat uit een *fusie* van het *ideale ik*, het *ideale object* en het *echte ik*. Er bestaat dus geen onderscheid tussen deze instanties. Bij normale mensen streeft men naar een 'ideaal ik' en 'ideaal object'. Bij de narcist *is* het ik het ideale object en het ideale ik. Deze fusie tussen het ik, het ideaal ik en ideaal object leidt tot destructieve devaluaties van anderen.

Het pathologisch grandioze zelf verklaart de paradox tussen enerzijds een goed functionerend, geïntegreerd ego en anderzijds het gebruik van primitieve verdedigingsmechanismen als splitsen, projectieve identificatie, almacht,

* Kinderen ontlenen bijvoorbeeld zekerheid door tegen andere kinderen te zeggen: 'Mijn vader is bij de politie!'




Figuur 8.3 *Psychodynamiek narcisme (Kernberg)*

devaluatie, idealisatie en ontkenning. De egofuncties van borderline personen zijn veel minder goed ontwikkeld, zoals blijkt uit slechte impulscontrole en een lage angsttolerantie. Kernberg ziet het grandioze zelf als een vorm van weerstand tegen de afhankelijkheid van anderen. Dit uit zich in de omnipotente pseudo-zelfvoorzienendheid van de narcist waarmee afhankelijkheid naar anderen wordt ontkend, maar waarmee men (paradoxaal) wel indruk wil maken en goedkeuring of bewondering wil verkrijgen. Woede en agressie zijn bij Kohut een logische, secundaire reactie op een gebrekkig functionerende ouder. Volgens Kernberg komt de agressie primair van binnenuit en toont zich als een intense, chronische nijd. Men vergelijkt zich steeds met anderen, met als gevolg minderwaardigheidsgevoelens en een intens verlangen te bezitten wat anderen hebben. Ook de idealisering (bij Kohut slechts een fase in de ontwikkeling) is volgens Kernberg te begrijpen als een vorm van verdediging tegen emoties als woede, nijd en devaluatie. Het gebrek aan *empathie* en het gebruik van onrijpe verdedigingsmechanismen komen terug in de etymologische betekenis van de term narcisme, waarbij het Griekse nark verdoofdheid betekent.

De Kohut-Kernberg-controverse is, grotendeels toe te schrijven aan het verschil in patiëntenpopulatie waarmee beide analytici werkten. Elke theorie verklaart een deel van het narcistisch spectrum, waarbij Kohut vooral de sensitieve en Kernberg de arrogante narcist beschrijft.

*Behandeling*

De verschillen in de benadering van narcisme zetten zich door in wijze van behandeling. In tabel 8.x worden deze verschillen kort samengevat.

Voor Kohut is empathie de hoeksteen van de behandeling. Door in te spelen op behoefte aan bevestiging (in de spiegeloverdracht), de idealisering en de gelijkenis met de behandelaar, kan het falen van de ouders in de ontwikkeling van het kind worden gecompenseerd. Kohut benadrukt dat het hier gaat om

| KOHUT | KERNBERG |
|---|---|
| Ziet spiegel- en idealiseringsoverdracht als twee polen van een twee- of driepolig zelf | Ziet spiegel- en idealiseringoverdracht als projectie en reïntrojectie van het grandioze zelf |
| Accepteert idealisatie als een normale ontwikkelingsbehoefte | Interpreteert idealisering als verdedigingsmechanisme |
| Sympathiseert met gevoelens van persoon als een begrijpelijke reactie op het falen van ouders en anderen | Leert de persoon eigen bijdrage aan relatieproblemen in te zien |
| Accepteert weerstand als een gezonde activiteit om het zelf te beschermen | Confronteert en interpreteert weerstand als verdedigingsmechanisme |
| Benadrukt de positieve kanten van ervaringen | Onderzoekt positieve en negatieve ervaringen (nadruk op enkel positieve ervaringen kan leiden tot angst voor innerlijke woede en nijd) |
| Accentueert progressie in de behandeling | Accentueert (de functie van) nijd: het verhindert hulp te vragen en te ontvangen |
| Doel van de behandeling is het identificeren van adequate zelfobjecten | Doel is schuld en mededogen te ontwikkelen en idealisering en vertrouwen te integreren met de woede en minachting |

Tabel 8.1 *Verschillen in benadering van narcisme* (naar Gabbard, p. 514)

een empathische analyse van die behoeften en *niet* om de *gratificatie* ervan. Een typische Kohut-interventie is bijvoorbeeld: 'Het doet pijn als u niet bejegend wordt zoals u bejegend wilt worden'. Kohut accentueert het *directe* materiaal en legt minder de nadruk op onderliggende lagen door duidingen of interpretaties. De narcistisch persoon moet niet het gevoel krijgen betrapt te worden. Als bijvoorbeeld de behandelaar niest en de cliënt is daarna de draad kwijt, wordt dat als normaal beschouwd en uitgelegd. De aandacht gaat uit naar positieve ervaringen en voortgang in de therapie. Doel van de therapie is om meer adequate zelfopvattingen te ontwikkelen. De therapie is gericht op het aanbrengen van een correctieve ervaring.

Voor Kernberg vormen de *idealisering* en *spiegeloverdracht* het materiaal voor behandeling. Het grandioze zelf wordt geprojecteerd op de behandelaar en daarna gereïntrojecteerd door van de behandelaar beloning, goedkeuring en bewondering te verlangen. Idealisering gaat echter altijd gepaard met de devaluatie van iets of iemand anders. In idealisering worden gevoelens van minach-

ting, woede en nijd afgesplitst. De behandelaar interpreteert idealisering en *confronteert* de persoon met het *verdedigingsaspect* ervan. Dit maakt de behandeling van Kernberg dus veel confronterender dan die van Kohut. Negatieve overdrachtsgevoelens in de behandeling worden systematisch onderzocht en geïnterpreteerd. Kernberg legt daarbij de nadruk op de functie van *nijd*. Nijd verhindert het vragen om en het ontvangen van hulp. Aandacht voor positieve overdracht kan, volgens Kernberg, onbewust angst aanwakkeren voor de gevoelens van inferioriteit, innerlijke woede en nijd van de persoon. Het mechanisme van de behandeling is niet de correctieve ervaring, maar het vergroten van *inzicht* door duidingen en interpretaties. Doel van de behandeling is het ontwikkelen van schuld en mededogen voor anderen én het integreren van (de voorheen gesplitste) aspecten van idealisering en vertrouwen met de achterliggende woede en minachting.

In plaats van de Kohut-Kernberg controverse in de behandeling door te zetten, is het beter een én/én-benadering te kiezen die aansluit op de specifieke casuïstiek. In sommige gevallen is de angst zo groot dat men eenvoudig geen interpretaties of duidingen duldt. In andere gevallen kan worden gewerkt langs de lijnen van inzicht en interpretaties. In de meeste gevallen zal de empathische en interpreterende attitude van de behandelaar geleidelijk aan als correctief worden ervaren.

De tegenoverdracht kan een effectieve behandeling ernstig in de weg staan. Therapie steunt op een onderliggende behoefte om geliefd, gewenst en geïdealiseerd te worden. In het begin van de behandeling zal de cliënt de behandelaar ophemelen (vaak ten koste van eerdere behandelaars). In plaats van deze bewondering primair als een verdediging te zien, kan de behandelaar zichzelf bijzondere eigenschappen gaan toedichten. Een andere vorm van tegenoverdracht is de verveling die de behandelaar ervaart. Er wordt gesproken *tot* de behandelaar, met weinig affiniteit voor diens reacties. Het is moeilijk deze 'satelliet-positie' te verdragen. De uitsluiting door de persoon is echter een herhaling van de uitsluiting die de persoon als kind heeft ervaren. Containment van deze projectieve identificatie, vormt een belangrijk aspect van de behandeling. Tot slot kan de behandelaar object van devaluatie worden. Men wordt geafficheerd als incompetent, theoretisch, niet empathisch, etc. Dit leidt uiteraard tot gevoelens van gekwetstheid en woede. Daar waar de cliënt de grenzen van de behandelaar overschrijdt, zal deze moeten aangeven dat zijn misprijzend gedrag de acceptatie van hulp en de behandeling in de weg staan.

*Samenvatting*

Narcistische personen hebben onvermogen tot intimiteit. In plaats daarvan verlangt men bewondering en waardering. De arrogante narcist stelt zich in het middelpunt door een overmaat aan uiterlijk vertoon. De sensitieve narcist

door zijn gevoeligheid voor kritiek. De behandeling van het eerste type is gericht op de afweer tegen afhankelijkheid en vooral de functie van de nijd. Bij het tweede type is de behandeling gericht op de behoefte aan erkenning. De tegenoverdracht bestaat onder meer uit de satelietpositie die de behandelaar krijgt toebedeeld. In coaching komt narcisme terug in de applausbehoefte van sommige mensen, inadequaat egocentrisch gedrag en het vermijden van afhankelijkheid en intimiteit in relaties met anderen waaronder collega's en de coach.



## 8.5 *ASOCIALE PERSOONLIJKHEDEN*

Asociale persoonlijkheden liegen, bedriegen, hebben gebrek aan empathie, vertonen oppervlakkige charme en sterke egocentriciteit en laten een fundamenteel gebrek aan inzicht zien. Echte sociopaten of psychopaten zijn nagenoeg onbehandelbaar. Om de indicatie voor behandelbaarheid te vergoten wordt een zogenaamd narcistisch continuüm gehanteerd, verlopend van (onbehandelbare) psychopaten tot narcistische personen met asociale kenmerken en narcistische mensen die 'oneerlijk' zijn in de overdrachtsrelatie.

***Asociale persoonlijkheid***

Een diepgaande verachting voor rechten van anderen zoals blijkt uit drie of meer van de volgende situaties:

- Kan zich niet conformeren aan maatschappelijke normen, regels en wetten.
- Bedrog, door bijvoorbeeld het gebruik van valse namen, zwendel, et cetera
- Impulsiviteit (onvermogen om te plannen).
- Prikkelbaarheid en agressiviteit (deelname aan geweldpleging).
- Onverschilligheid voor veiligheid van zichzelf of anderen.
- Onverantwoordelijkheid: geen werk kunnen behouden, financiële verplichtingen niet nakomen.
- Ontbreken van spijtgevoelens: rationaliseren anderen gekwetst, mishandeld, bestolen te hebben.

Naar DSM IV

*Psychodynamiek*

Asociale personen zijn vaak afkomstig uit probleemmilieus met geweld, drankmisbruik en verbale bedreiging. De problematiek centreert zich rondom het pathologisch grandioze zelf. Bij de narcistische pathologie is het grandioze zelf

een gevolg van het samenvallen van het reële zelf, het ideale zelf en het ideale interne object. Bij asociale personen is dat niet het ideaal interne object, maar een *agressief* introject (het *stranger selfobject*). De ouder is immers een vreemdeling die kwaad berokkent. Zo ontstaat een basaal gebrek aan vertrouwen en liefdevolle ervaringen. Het gevolg is een verstoorde ontwikkeling van het geweten. Voor zover er sprake is van een superego, is het een sadistisch superego. Er is geen gevoel van schuld of mededogen met anderen. Er is geen depressie omdat men zich niet emotioneel kan hechten. Als reactie hierop ziet men volledig af van alle affectieve relaties óf men gaat sadistisch getinte relaties aan, doorspekt met macht en uitbuiting. Innerlijke leegte en gevoelloosheid worden afgeweerd door primitieve mechanismen als splitsing en externalisaties. Het slachtoffer van hun geweld 'krijgt eenvoudig wat het verdient.'

*Behandeling*

Individuele behandeling van psychopathie is extreem moeilijk. De behandelaar wordt bedrogen, misleid, gecorrumpeerd, bedreigd. Asociale personen verkiezen behandeling boven detentie omdat het regime flexibeler is. Gesprekstherapie ervaart men als een aanval op het grandioze zelf en de behandelaar wordt op alle fronten tegengewerkt. Gevoelens van schuld en depressie zijn positieve indicaties voor behandeling. Behandeling is niet geïndiceerd indien:

- Er een verleden is van zeer gewelddadig gedrag.
- Een volkomen gebrek aan schuldgevoelens hierover bestaat.
- Bij zeer hoge of zeer lage intelligentie.
- Een verleden bestaat zonder enige emotionele gebondenheid.
- Sterke overdrachtgevoelens van onveiligheid ontstaan (ook zonder directe aanleiding).

Behandelaars zijn geneigd het beste te willen voor hun cliënten. Bij asociale persoonlijkheden leidt dit tot misleidende tegenoverdrachtsproblematiek die tot uiting kan komen in:

- *Ontkenning*
  Het asociale gedrag wordt bijvoorbeeld toegekend aan het gebruik van drugs en niet aan de structurele stoornis.
- *Veroordeling*
  De cliënt wordt afgeschreven. 'Deze man is onbehandelbaar. Daar moet je geen moeite voor doen.' De veroordeling is een gevolg van de projectieve identificatie met het agressieve introject.
- *Collusie*
  De behandelaar wordt meegezogen in ondermijnende handelingen. Bijvoorbeeld smokkel van wapens of drugs in gesloten inrichtingen, seksuele uitbuiting, vervalsing van documenten, et cetera.

De behandelaar moet als alter-ego fungeren (normen aanbrengen), steeds denkprocessen inbrengen tussen impuls en actie en focussen op het hier en nu (in tegenstelling tot het verleden).

1 De behandelaar moet stabiel zijn, volhardend en volledig bestand tegen corruptie. Elke afwijking van de vaste structuur van de therapie is onwenselijk.
2 De behandelaar moet telkens weer de persoon confronteren met weerstandsmechanismen als ontkenning, externalisatie en splitsing.
   – Cliënt 'Ik heb gepakt wat ik nodig had.'
   – Behandelaar: 'Dus u bent een dief.'
3 De behandelaar helpt de asociale persoon zijn acties aan zijn gevoelens te koppelen. Door deze vorm van 'psycho-educatie', vergroot men het inzicht in en verantwoordelijkheid voor eigen handelen.
4 Confrontaties in het hier en nu zijn effectiever dan interpretaties van het verleden. Daarbij zal de behandelaar frequent worden blootgesteld aan devaluaties van zichzelf en van de therapie.
5 Tegenoverdracht moet nauwlettend worden geobserveerd.
   Dit om te voorkomen dat de tegenoverdracht gaat interfereren met de behandeling of dat de behandelaar schade wordt berokkend.
6 De behandelaar moet realistische verwachtingen hebben ten aanzien van het behandelingsresultaat. Asociale personen ontdekken snel de *furor therapeuticus* en gaan er graag mee aan de haal, door de behandeling te frustreren, erop te wijzen dat de behandelaar niet competent is, et cetera.



*Samenvatting*

Asociale personen overtreden normen en grenzen en tonen geen berouw. Dat kan variëren van zwaar crimineel gedrag tot vormen van oneerlijkheid. De problematiek ontstaat door de verinnerlijking van verbaal of fysiek agressieve ouders en het gebrek aan liefdevolle ervaringen. Behandeling is moeilijk, omdat men op alle fronten wordt tegengewerkt. De behandelaar moet een duidelijke, normerende en stabiele factor vormen. In coaching is deze problematiek herkenbaar als men gewetenloos anderen schade berokkent en een loopje met normen neemt.

## 8.6 *HYSTERISCHE PERSOONLIJKHEDEN*

Er is veel onduidelijkheid over de term hysterie. In het dagelijkse leven doelt men op een overdreven, theatrale emotionele reactie ('hysterisch doen'). Freud spreekt van hysterische conversie als verlamming en blindheid. De Grieken meenden dat hysterie werd veroorzaakt door de baarmoeder die tijdens de menstruatie door het lichaam reisde en de geest aantastte. Ook de huidige DSM-classificatie geeft een dynamisch weinig coherent beeld van losse gedragingen en verschijnselen.

*Theatrale persoonlijkheid*
Buitensporige emotionaliteit en aandacht vragend in diverse situaties (vijf of meer van de volgende situaties:)
- Ongemakkelijk gevoel als men niet in centrum van belangstelling staat.
- Interactie met anderen wordt gekenmerkt door ongepast seksueel verleidelijk gedrag.
- Toont snel wisselende en oppervlakkige emotionele uitingen.
- Maakt te nadrukkelijk gebruik van eigen uiterlijk om aandacht op zichzelf te vestigen.
- Een impressionistische spreekwijze, waarin details ontbreken.
- Vertoon van zelfdramatiserende, theatrale en overdreven uitingen van emoties.
- Is gemakkelijk beïnvloedbaar (suggestibel).
- Beschouwt relaties als meer intiem dan deze in werkelijkheid zijn.

Naar DSM IV

De laatste jaren wordt vaker een onderscheid gemaakt in 'gezonde' en 'zieke' hysterici, verwijzend naar de indicatie voor behandeling.

De eerste groep van *hysterische* persoonlijkheden is emotioneel oppervlakkig, gericht op het verkrijgen van aandacht, heeft een verstoord seksueel functioneren en wordt gekenmerkt door afhankelijkheid en hulpeloosheid. Deze hysterici hebben geenszins flamboyante of dramatiserende trekken. Het zijn eerder muurbloempjes, verlegen en gereserveerd in hun sociaal gedrag en soms zelfs extreem 'grijs' en geremd.

De typerende dramatische overreactie zoals bedoeld in het dagelijkse spraakgebruik, is meer kenmerkend voor de *histrionische* persoonlijkheid. Deze term is afgeleid van het Latijnse 'histrio' dat toneelspeler betekent. De histrionische persoon is theatraal, over-emotioneel, impulsief en ongemoduleerd seksueel verleidend. Seksuele avances zijn vaak zo ongeremd en direct dat de andere sekse erop afhaakt. De meeste hysterici zijn daarentegen verlegen in hun seksuele toenaderingen. Andere verschillen tussen de *high level* hysterische en de moeilijker behandelbare histrionische persoonlijkheden zijn:

| HISTRIONISCH | HYSTERISCH |
|---|---|
| Levendige en bredere emotionaliteitsbeleving | Teruggetrokken en beperkte emotionaliteitsbeleving |
| Hebberig exhibitionisme met een sterk eisende (orale) kwaliteit (koud en niet geëngageerd) | Seksueel geremd: verlangend naar liefde |
| Algemene impulsiviteit | Goede impulscontrole |
| Overrompelende, inadequate en afstotende verleiding | Subtiel verleidend |
| Doel- en hulpeloosheid | Ambitieus en competitief |
| Primitieve, diadische relaties (gekenmerkt door klampen, masochisme en paranoia) | Volwassen, triangulaire relaties |
| Scheiding wordt niet verdragen: overweldigende separatie-angst | Scheiding van liefdesobject wordt verdragen; hoewel veel problematiek op dit terrein |
| Laks superego en primitieve verdedigingsmechanismen (splitsing en idealisering) | Streng superego (normen) en obsessieve weerstandsmechanismen |
| Intense en snel ontwikkelde erotische overdracht en reële beleving | Erotische overdracht ontwikkelt geleidelijk en wordt beleefd als niet reëel |

Naar Gabbard, p. 559



Kenmerkend voor de hysterische persoonlijkheden is de globale, diffuse denktrant. De cognitieve stijl is impressionistisch en mist de noodzakelijke details. Op een vraag als 'Hoe was je weekend?' luidt het antwoord: 'Geweldig! – –'.

Deze globale stijl is verklaarbaar door weerstandmechanismen als verdringing en ontkenning. Dit verklaart ook het 'la belle indifference'-karakter van hysterici. Men kan de consequenties en details van ervaringen niet reproduceren en integreren. Hysterici zijn redelijk succesvol in hun werk en laten een gezonde ambitie en competitie zien. Men is in staat tot het aangaan van volwassen, langdurige relaties met anderen. Tijdelijke scheiding van liefdes-objecten wordt getolereerd, hoewel men veel problematiek op dit terrein beleeft. Daarnaast kennen hysterici een streng superego. De erotische overdracht ontwikkelt zich gelijkmatig en wordt gezien als irreëel. Hysterici zijn dus in staat de interne en externe realiteit voldoende van elkaar te scheiden. Een egofunctie waarover histrionische personen niet of in veel mindere mate beschikken. Seksualiteit is problematisch voor hysterici. Men is hetzij frigide of anorgastisch, hetzij promiscu (en orgastisch) maar blijft basaal onbevredigd in seksuele relaties. Men kiest bijvoorbeeld steevast verkeerde partners zoals getrouwde mannen.

Bij histrionische personen staan doelloosheid, hulpeloosheid en afhankelijkheid op de voorgrond. Soms gaat het om attractieve, getalenteerde vrouwen die hun depressie verbergen achter vluchtend en lachend gedrag. De adaptie is slecht. De levenslijn is gekleurd door mislukkingen en tegenslagen. Succes ligt buiten bereik, behalve waar het gaat om passieve manipulaties van anderen voor de bevrediging van eigen behoeften. Relaties met anderen worden gekenmerkt door aanklampgedrag, masochisme en achterdocht. In het begin idealiseren zij de partner wat nadien omslaat in devalueren, teleurstelling en razernij. Enerzijds is er een verlangen naar symbiose, anderzijds is er angst voor intimiteit.

Bij tijdelijke scheiding worden histrionische personen overweldigd door angst. Verder contrasteert het strenge superego van hysterici met het lakse superego van de histrionische persoon en primitieve weerstandsmechanismen als splitsing. De erotische overdracht ontwikkelt zich onmiddellijk en wordt gezien als realistisch. Men reageert furieus op een neutrale positie van de behandelaar. Qua seksualiteit verdedigen histrionische mensen vooral tegen orale problematiek (i.c. afhankelijkheid) en niet of veel minder tegen genitale seksualiteit.

*Psychodynamiek*

- Histrionische vrouwen
  Door tekortkoming in de 'voeding' van de moeder wendt het meisje zich tot haar vader om haar afhankelijkheidsgevoelens te bevredigen. Daar leert zij dat flirten en dramatisch exhibitionistisch vertoon van emoties nodig zijn om vaders aandacht vast te houden. Incest is een veelvoorkomende problematiek onder histrionische vrouwen. Tijdens de seksuele rijping onderdrukt de jonge vrouw haar seksualiteit om 'pappa's meisje te blijven'. Seks met andere mannen blijft later – om haar onbekende redenen – onbevredigend. De dynamische verklaring is dat het verlangen naar de moederborst wordt ingevuld door de penis (*breast-penis equation*).
- Hysterische vrouwen
  De hysterica maakt een soortgelijke ontwikkeling door, alleen in een latere ontwikkelingsfase. Zij weet dat ze moeder niet kan bezitten zoals vader dat kan en trotseert deze krenking door zich volledig op haar vader te richten en haar hele lichaam te erotiseren. Dit leidt tot een soort hyperfeminiteit: *body phallus* genoemd. Een andere uitweg uit deze krenking is de idealisering van de vader (*the only man worth having*) wat leidt tot een sterke, vaak onbewuste, rivaliteit met de moeder (en later andere vrouwen) of met mannen – bijvoorbeeld door het seksueel onbevredigd zijn (anorgasmie) te gebruiken als machtsmiddel over mannen.

Ook hier is vaak sprake van een incestueuze dynamiek: de in het huwelijk onbevredigde vader ontwikkelt een 'speciale band' met zijn dochter. Daarmee ontvangt het meisje de impliciete boodschap dat zij vader redt en hem dus trouw moet blijven.



Hysterie wordt vaak geassocieerd met vrouwen. Er zijn echter ook mannelijke subtypen. Zoals de karikatuur van de mannelijkheid in de figuur van Don Juan of feminiene subtypen zoals flamboyante homoseksuelen of passief impotente heteroseksuelen met angst voor vrouwen.

- *Histrionische mannen*
  De onderliggende dynamiek bij histrionische mannen is hetzelfde als die bij vrouwen. Omdat moeder onvoldoende voedt, wendt het jongetje zich tot de vader. Als vader fysiek of emotioneel absent is, modelleert hij zich noodgedwongen naar zijn moeder en ontwikkelt een passief feminiene identiteit. Het andere alternatief is dat hij – bij gebrek aan een mannelijk voorbeeld en angst voor zijn feminiene neigingen – compensatoire culturele hypermasculiene stereotypen imiteert.
- *Hysterische mannen*
  De hysterische man vermijdt de oedipale krenking door zich vast te klampen aan zijn moeder. Door de geslachtsvergelijking met zijn vader ontwikkelt hij minderwaardigheidsgevoelens. Hij wordt geen homoseksueel maar zijn heteroseksualiteit heeft louter als doel zich gerust te stellen voor zijn genitale inferioriteitsgevoelens. Hij is steeds teleurgesteld in vrouwen omdat niemand zijn moeder kan evenaren. Sommigen kiezen een celibataire levenswijze, anderen nemen hun toevlucht tot hypermasculiene activiteiten als body-building en/of dwangmatige verleiding van vrouwen.

*Behandeling*

De behandeling van histrionische personen is op hoofdlijnen gelijk aan de behandeling van de borderline. Behandeling van hysterici is goed mogelijk als een aantal vuistregels in acht wordt genomen. De aanleiding voor therapie is vaak seksueel disfunctioneren of een vage ontevredenheid over de relatie. Behandelprincipes zijn:

1 *Weerstand eerst*
De behandeling richt zich eerst en vooral op de weerstand en pas later op duidingen. Dit in verband met de cognitieve stijl van de hystericus. Men verwacht dat de behandelaar hem intuïtief en non-verbaal begrijpt zonder nadere detaillering van de binnenwereld. Door steeds te vragen naar details (eerste reactie van de persoon: 'weet ik niet') komt er diepgang in gevoelens

en gaat men zich meer en meer handelend opstellen. Dit is echter een tijdrovend proces. Zelfonthullingen van de behandelaar moeten vermeden worden. De cliënt zal namelijk de behandelaar imiteren als een vorm van (vermijdende) weerstand. Adviezen worden bijvoorbeeld opgevolgd zonder tussenkomst van zelfinzicht of introspectie door de cliënt.

2 *Erotische overdracht*

Onder erotische overdracht wordt verstaan de mix van tedere, erotische en seksuele gevoelens voor de behandelaar. Deze overdracht is vaak beladen met gevoelens van schaamte en verlegenheid. Het is de taak van de behandelaar de erotische overdracht, zoals alle overdracht, te analyseren en te begrijpen. Bij histrionische mensen is erotische overdracht een goudmijn en mijnenveld tegelijkertijd. De overdracht ontwikkelt zich snel en wordt als reëel ervaren. Het is een mijnenveld omdat een seksuele relatie tussen cliënt en behandelaar beiden ernstige schade berokkent. Het goudmijnkarakter is erin gelegen dat het verleden van de cliënt zich in het hier-en-nu van de behandeling manifesteert. Problemen met liefde en seksualiteit kunnen nu in een veilige omgeving onderzocht en begrepen worden, zonder gevaar voor uitbuiting of misbruik.

Om te begrijpen wat er wordt herhaald, moet de overdracht zich voldoende kunnen ontwikkelen. De behandelaar laat de erotische overdracht tot ontwikkeling komen, echter zonder de wensen te bevredigen. Daarna kan de meervoudige betekenis van erotische overdracht als weerstand tegen de verdieping van de behandelrelatie worden geduid. Het gaat erom de functie van de weerstand te verkennen door associaties, dromen, gedachten, herinneringen en anderszins.

Een functie van weerstand kan zijn de afhankelijkheid van de behandelaar te verminderen. Andere functies zijn het weghouden van agressie en sadistische gevoelens om de behandelaar te kwetsen en te vernederen. Tenslotte kunnen verbanden worden gelegd tussen de functie van de weerstand in huidige en eerdere relaties. Een juiste interpretatie vermindert de erotische overdracht én de weerstand. Een belangrijke vuistregel is: vermijd interpretatie totdat onderliggende verbanden naar huidige en vroegere relaties bijna bewust zijn geworden. Goede timing is hier van groot belang.

*Samenvatting*

Wat men in het normale spraakgebruik dramatisch en overacterend 'hysterisch' noemt, is dus feitelijk een histrionische problematiek. De hysterica is veel geremder, subtieler verleidend en heeft een beperkte emotionaliteitbeleving. Verdringing en ontkenning zijn de weerstandsmechanismen van hysterici: vandaar de globale, diffuse denktrant. De dynamische verklaring wordt gezocht in de tekortkoming in de voeding van de moeder, waardoor het kind zich

keert tot de vader. Door verleiding tracht het meisje de aandacht van haar vader te krijgen. Bij de histrionische vrouw leidt dit tot een dramatisch vertoon van emoties. Bij de hysterische vrouw tot de erotisering van het lichaam.

De histrionische jongen moduleert zich door de afwezigheid van zijn vader naar zijn moeder en ontwikkelt een feminiene (of hypermasculiene) identiteit. De hysterische man, ervaart de geslachtsvergelijking met zijn vader als krenking en klampt zich daarna vast aan zijn moeder. Hij kiest of een celibataire levenswijze, of hypermasculien gedrag of neemt zijn toevlucht tot de dwangmatige verleiding van vrouwen.

In de coaching zijn vragen rondom mannelijke en vrouwelijke vormen van verleiding in het dagelijkse werk veelvoorkomende thema's. Ook de verdringing van inferioriteitsgevoelens jegens autoriteiten is een regelmatig terugkerend thema.



## 8.7 DWANGMATIGE PERSOONLIJKHEDEN

Mensen met dwangmatig gedrag hebben last van terugkerende dwanggedachten en verrichten ritueel gedrag. Deze gedachten en handelingen zijn *egodystoon*; dat wil zeggen men herkent ze en wil er in de regel vanaf. Bij de dwangmatige persoonlijkheid is het daarentegen verstrengeld met het karakter van de persoon en wordt de dwang ervaren als *egosyntoon*. Men heeft nauwelijks last van symptomen. In tegendeel: men ervaart zichzelf als zeer adaptief. Deze mensen zijn vaak succesvol in hun werk, maar betalen niet zelden een hoge tol voor hun succes (het zijn bijvoorbeeld echte *workaholics*).

*Psychodynamiek*

Psychodynamisch is er weinig verschil tussen dwangmatig gedrag en dwangmatige persoonlijkheden. Het gaat om dezelfde grondpatronen en mechanismen. Vroegere analytici zoals Freud, Jones en Abraham koppelden de problematiek aan de anale fase. De overdreven netheid verbergt een onderliggende wens om met viezigheid te rotzooien. Het strenge en straffende superego is gerelateerd aan de zindelijkheidsstrijd met de moeder. Het strenge superego leidt tot het veelvuldig gebruik van afweermechanismen als isolatie van het affect, intellectualisatie, reactieformatie, ongedaan maken en verschuiving.

In moderner werk wordt de aandacht meer gelegd op relationeel gedrag, de lage zelfwaarde van deze mensen, de problematiek rond woede en afhankelijkheid, de rationele cognitieve stijl en de problemen die men heeft om werk en privé met elkaar in evenwicht te krijgen. Dwangmatige mensen gaan gebukt onder zelftwijfel. Zij zijn als kinderen te weinig gewaardeerd of geliefd door de ouders. Dat kan echte afstandelijkheid of kilheid zijn geweest. Het kan ook zijn dat het kind meer dan gemiddelde behoefte had aan zekerheid en affectie.

*Dwangmatige personen*
Een preoccupatie met ordelijkheid, perfectionisme, beheersing van menselijke processen ten koste van flexibiliteit, openheid en efficiëntie. Dit komt tot uiting in vier of meer van de volgende situaties:

- Preoccupatie met details, regels, lijsten, ordening, organisatie of schema's en verliest daarmee het doel uit het oog.
- Perfectionisme staat het voltooien van de taak in de weg.
- Door de toewijding aan werk sluit men ontspanning en vriendschappen uit (zonder economische oorzaak).
- Is overdreven gewetensvol, scrupuleus en star in morele, normatieve of ethische vraagstukken.
- Kan geen versleten of waardeloze objecten weggooien (zelfs als ze geen gevoelswaarde hebben).
- Kan moeilijk taken delegeren of samenwerken, tenzij het precies gaat op zijn manier.
- Is gierig voor zichzelf en anderen: geld moet opgepot worden (voor toekomstige rampen).
- Is star en koppig.

Naar DSM IV

Omdat dwangmatige mensen boosheid en afhankelijkheid onacceptabel vinden, hanteren zij afweer als reactieformatie en isolatie van het affect. Men put zich uit in onafhankelijkheidsvertoon; er is geen zweempje boosheid of afhankelijkheid te bekennen. Tijdens de behandeling ontwikkelt zich vaak een woede jegens de ouders vanwege de geringe emotionele beschikbaarheid.

Intieme relaties vormen een probleem: met het verlangen naar intimiteit komen ook de vroegere frustraties los (inclusief boosheid, haat of wraakgevoelens). Bovendien is het angstig om de controle te verliezen. Alles moet op hun manier: dat is de beste en de enige manier. Deze controle is gegrond in een angst alleen gelaten te worden. In elke dwangmatige cliënt schuilt een kind dat zich ongeliefd voelt.

Het eindeloos streven naar perfectie ontstaat als de ouders herhalen dat het kind 'niet genoeg zijn best doet'. De veeleisende en ontevreden ouders worden geïnternaliseerd als een streng superego. Zij worden 'workaholics' door de fantasie dat succes met liefde wordt beloond. Ze worden echter meer voortgedreven door hun veeleisende superego dan door een behoefte aan aandacht of belangstelling. Dwangmatige mensen lijken gemotiveerd door iets 'buiten' henzelf. Er is weinig enthousiasme of plezier, eerder een gedrevenheid door wat 'moet' of 'hoort'.

De cognitieve stijl is logisch en rationeel, maar star. De aandacht voor details is overdreven en men mist spontaniteit en flexibiliteit. Hierdoor krijgen alle handelingen iets moeizaams. Op vakantie gaan en zelfs 'relaxen' zijn onaantrekkelijk. Hun werklust en oog voor detail kunnen leiden tot succes, maar ook tot grote wanhoop in de werkomgeving. Verbaal is men vaak sterk, maar schriftelijk komt men niet uit de verf door de obsessieve hoge normen. Tevens is het strenge superego een motor achter een depressie. Met name als tijdens de middelbare leeftijd dromen uit de jeugd niet blijken uit te komen en '*time is running up*'.



*Behandeling*

Dwangmatige personen hebben baat bij een inzichtgevende behandeling. In eerste instantie is echter het idee van 'het onbewuste' voor hen bedreigend. Volgens psychoanalyse zijn mensen immers onbewust bepaald en bewust verward. Dwangmatige mensen vertonen veel weerstand tegen duidingen en inzichten. Een vorm van weerstand is isolatie van het affect. Dit uit zich in de afwezigheid van gevoelens jegens de behandelaar (met name afhankelijkheidsgevoelens) en urenlang ratelen over gebeurtenissen, zonder emotionele reacties op deze gebeurtenissen te geven. Dit typische 'obsessief ratelen' van de dwangmatige persoon dient als rookgordijn voor achterliggende gevoelens. Het is de verdoving, die anderen in slaap sust. Door eindeloos zijpaden in te slaan raakt de behandelaar de kluts kwijt en haakt uiteindelijk af.

Een ander kenmerk is dat men de 'perfecte cliënt' wil zijn. Men probeert precies te produceren wat de behandelaar verwacht in de hoop daarmee de liefde en waardering te krijgen die men als kind zo node mistte. Omdat men vreest dat boosheid leidt tot afkeuring, wordt de sessie van begin tot einde *non-stop* volgepraat.

Een andere vorm van weerstand is reactieformatie. Voorbeelden zijn: 'Ik hoop dat ik u niet verveel' (ik verveel me); 'Kunt u hieruit iets opmaken' (ik hoop dat ik het goed genoeg heb verstopt); 'Wat kan ik eraan doen' (ik wil daar niets aan doen).

Verveling en gebrek aan engagement vallen de behandelaar ten deel in de tegenoverdracht. Dit kan echter ook worden gebruikt in interventies: 'Wilt u met deze opsomming van feiten mij misschien afhouden van uw onderliggende emoties?' Een vuistregel is onmiddellijk door het rookgordijn van woorden te gaan en direct confronterend te zoeken naar de verholen gevoelens. 'Uit uw relaas maak ik op dat u zich zorgen maakt of ik wel een goede behandelaar voor u kan zijn. Ik vraag me af of daar voor u ook gevoelens van woede of misschien vernedering aan vastzitten'. De behandelaar dient in elk geval de uitwijdingen te stoppen en de klant terug te brengen naar het centrale issue. Het overkoepelende doel van de behandeling is de modificatie van het strenge superego in een zachtere structuur. Men moet leren dat niets menselijks hen vreemd is. Conflic-

ten rond agressie, seksualiteit, afhankelijkheid komen bij elk mens voor. Men leert dat de taboes en verboden op seks en agressie zelf opgelegd zijn en niet extern van aard zijn – zoals men dacht.

Bij de tegenoverdracht zijn dwangmatige tendenties van de behandelaar zelf in het geding. De lange opleiding en de zware dagelijkse werkdruk van managers, therapeuten en coaches selecteren immers mensen op dergelijke tendenties.

*Samengevat*

Dwangmatigheid wordt ervaren als een heilig moeten. De oorsprong is gelegen in gebrek aan waardering of liefde als kind. Weerstandsmechanismen die frequent worden toegepast zijn rationalisatie, reactieformatie en isolatie van het affect. Boosheid en gevoelens van teleurstelling worden bijvoorbeeld omgekeerd in ongebreideld onafhankelijkheidsvertoon. Relaxen is moeilijk. De redeneertrant is logisch, maar star. De behandeling is gericht op het bespreken van gevoelens. In coaching komt men deze problematiek veel tegen onder workaholics. Het stellen van hoge normen voor zichzelf en anderen is een herkenbare problematiek in veel coachingssituaties. Een (tegen-)overdrachtsproblematiek zit in de sociale legitimering van het streven naar hoge normen en perfectie in organisaties en de verinnerlijking van die norm bij de coach.

## 8.8 *VERMIJDENDE PERSOONLIJKHEDEN*

In tegenstelling tot onbereikbare persoonlijkheden verlangen vermijdende personen wel naar de intimiteit van relaties, maar is men angstig vanwege afwijzingen uit het verleden. Men is bang voor vernedering en afwijzing, waardoor men zich terugtrekt uit sociale situaties. Vermijdende personen zijn anders dan afhankelijke personen (zie 8.9) die onderdanig zijn, aanklampend gedrag vertonen en excessief verlangen naar hechting.

*Psychodynamiek*

Verlegenheid en vermijding kunnen verschillende oorzaken hebben. Het kan biologisch bepaald zijn dat men drukte en stress vermijdt, maar meestal spelen sociale omstandigheden een belangrijke rol. Vermijding is een manier om vernedering, afwijzing en falen te voorkomen. Schaamte is hierbij het centrale affect. Schaamte en blootstelling zijn nauw aan elkaar gerelateerd. Vermijdende persoonlijkheden voelen zich kwetsbaar bij blootstelling aan anderen. Waar schuld terug te voeren is op straf voor het overtreden van een norm (het geweten of superego), is schaamte gerelateerd aan het niet voldoen aan een eigen standaard (ik-ideaal). Schaamte wordt gevoed door gevoelens van insufficiëntie: niet voldoen. Men kan zich een slappeling voelen, fysiek of mentaal onaantrekkelijk. Vermijding heeft tot doel te voorkomen dat deze insufficiënties aan

*Vermijdende persoonlijkheid*
Geremdheid in gezelschap, gevoel van tekortschieten en overgevoeligheid voor kritiek. Komt tot uiting in vier of meer van de volgende situaties:

- Vermijdt beroepsmatige activiteiten met intermenselijke contacten, vanwege de vrees voor kritiek, afkeuring of afwijzing.
- Wil niet geïnvolveerd raken met mensen, tenzij zekerheid bestaat dat men hem/haar aardig vindt.
- Gereserveerdheid in intieme relaties uit vrees vernederd of uitgelachen te worden.
- Preoccupatie met de gedachte in sociale situaties bekritiseerd of afgewezen te worden.
- Is in nieuwe sociale situaties geremd vanwege het gevoel tekort te schieten.
- Ziet zichzelf als sociaal onbeholpen en voor anderen onaantrekkelijk of minderwaardig.
- Wil geen persoonlijke risico's nemen of deel nemen aan nieuwe activiteiten omdat deze hem of haar in verlegenheid zouden kunnen brengen.

Naar DSM IV

het licht komen. De winst van de vermijding is dus het voorkómen van schaamte. Schaamte is niet, zoals schuld, terug te voeren op één bepaalde ontwikkelingsfase van het kind. De meeste fases kennen aspecten van schaamte, zoals bij de zindelijkheidstraining of ten aanzien van het naakte lichaam.

*Behandeling*
Zowel inzichtgevende als ondersteunende werkvormen zijn bruikbaar bij de behandeling van de vermijdende persoonlijkheid. Steunende interventies zijn bijvoorbeeld empathie voor de gevoelens van schaamte en vernedering gekoppeld aan ferme aanmoedigingen om niettemin deel te nemen aan sociale activiteiten. Inzichtgevende interventies omvatten het onderzoeken van het gevoel van schaamte in hun relatie tot vroegere ervaringen. Vaak gebruikt men daarvoor een algemene term als 'afwijzing'. Het is dan van belang meer in detail te onderzoeken waaruit de afwijzing feitelijk bestaat.

Hetzelfde geldt voor de overdracht. Als een cliënt bloost, kan de behandelaar vragen naar details over wat in hem of haar op dat moment omgaat. Wat vreest men op dat moment?

*Samenvatting*
Vermijdende personen verlangen naar intimiteit, maar zijn bang voor vernedering en afwijzing. Schaamte is hierbij het centrale gevoel, gevoed door het gevoel niet te voldoen (insufficiëntie). Vermijding heeft tot doel schaamte te voorkomen. De behandeling is gericht op inzicht in en empathie met gevoelens, samen met het ondernemen van acties om deel te nemen aan sociale activiteiten. In coaching komt het veelvuldig voor dat mensen bepaalde acties niet durfden te ondernemen zoals een gesprek met een collega, het aankaarten van problematiek bij de chef, omdat men bang is hierop afgewezen te worden ('Dat soort dingen bespreek je toch niet met je chef? Daar kun je 'm niet mee lastigvallen').

## 8.9 *AFHANKELIJKE PERSOONLIJKHEDEN*

Afhankelijkheid is, zoals afwijzing, enigszins een psychologisch cliché geworden. Iedereen is afhankelijk in bepaalde mate. En elke persoon heeft conflictueuze gevoelens over zijn afhankelijkheid van de behandelaar. Vooral in onze cultuur, waarin zelfstandigheid zo zeer wordt gewaardeerd. Bij afhankelijke persoonlijkheden neemt de afhankelijkheid echter buitengewone proporties aan. Zij kunnen moeilijk besluiten nemen, zijn heel onderdanig en vragen voortdurend goedkeuring, waardering en aanmoediging. Ze functioneren niet goed als niet iemand zorg voor hen draagt. Ze hebben veel moeite het oneens te zijn met belangrijke personen om zich heen. Afhankelijkheid wordt veroorzaakt door de angst steun, aandacht en liefde van belangrijke anderen te verliezen.

*Psychodynamiek*
Veel problematiek met afhankelijkheid is terug te voeren op gezinnen waarin ouders het streven naar onafhankelijkheid (on-) bewust koppelen aan gevaar. Overgeïnvolveerde en intrusieve ouders komen vaak voor in dit soort gezinnen. Strevingen naar onafhankelijkheid worden negatief bekrachtigd, afhankelijkheid wordt positief beloond. Uit studies blijken deze gezinnen weinig nadruk op expressiviteit en veel nadruk op controle te leggen.

In het aanklampgedrag en onderdanig gedrag zitten duidelijke elementen van afweer. Aanklampen is afweer tegen de mogelijkheid iemand uit het oog te verliezen. Onderdanigheid voorkomt dat men iemand voor het hoofd stoot en dat die hem verlaat. Overigens leidt dit er vaak toe dat precies gebeurt wat wordt gevreesd: de ander voelt zich beklemd en wijst hem af. Ook kan afhankelijkheid een afweerformatie zijn tegen een grote hoeveelheid agressie.

*Behandeling*
De behandeling van afhankelijke persoonlijkheden stoot op het dilemma dat

*Afhankelijke persoonlijkheid*
Een grote behoefte om verzorgd te worden, wat leidt tot onderworpen en vastklampend gedrag en angst in de steek gelaten te worden. Dit komt tot uiting in vijf of meer van volgende situaties:

- Kan moeilijk alledaagse beslissingen nemen zonder veel advies en geruststelling door anderen.
- Heeft anderen nodig die de verantwoordelijkheid overnemen voor de meest belangrijke gebieden van zijn of haar leven.
- Vindt het moeilijk een verschil van mening te uiten, uit vrees steun of goedkeuring te verliezen.
- Kan moeilijk ergens alleen aan beginnen of dingen alleen doen als gevolg van een gebrek aan zelfvertrouwen (niet door een gebrek aan energie).
- Gaat tot het uiterste om verzorging en steun van anderen te krijgen, bijvoorbeeld aanbieden onplezierige dingen vrijwillig te doen.
- Voelt zich onbehaaglijk of hulpeloos wanneer hij of zij alleen is. vanwege de overmatige vrees niet in staat te zijn voor zichzelf te zorgen.
- Zoekt hardnekkig naar een andere relatie als bron van steun en verzorging, als een intieme relatie tot einde komt.
- Is op een onrealistische wijze gepreoccupeerd met de vrees aan zichzelf te worden overgelaten.

Naar DSM IV

men (eerst) afhankelijk moet worden van de behandelaar om zijn onafhankelijkheid te verkrijgen. Na verloop van tijd vergeet de afhankelijke persoon zijn klachten en wil alleen nog maar in behandeling blijven.

De behandelregel is dat de afhankelijke persoonlijkheid in de regel *niet* aangeeft wat men nodig heeft. De afhankelijke persoon volgt de behandelaar in wat men moet doen. De behandelaar kan – in vol vertrouwen – deze wensen frustreren en onafhankelijk denken en doen aanmoedigen. De angst die dit oproept kan, langs de weg van associaties, leiden tot het opsporen van de oorzaak van de afhankelijkheid. In de tegenoverdracht kunnen gevoelens van minachting een rol spelen.

*Samenvatting*
Afhankelijkheid leidt tot aanklampen, waardoor de kans op reële afwijzing wordt vergroot. Men is juist bang voor verlating. Dit is de kern van de problematiek van afhankelijke mensen. Afhankelijkheid wordt veroorzaakt door intrusieve ouders die de strevingen van het kind naar onafhankelijkheid negatief bekrachtigden. De behandeling is erop gericht de afhankelijkheid te frustreren. Daarmee kan de oorzaak van de afhankelijkheid worden opgespoord en ongewenst gedrag worden vervangen door meer autonome gedragingen. Tegenoverdacht bestaat uit minachtig of reddersgedrag. Afhankelijkheid komt in coaching veel voor. Onder meer in de vorm van afhankelijkheid naar de coach, in diverse afscheidssituaties. Maar ook in de vorm van een gebrek aan zelfstandigheid, te weinig eigen initiatief en verantwoordelijkheid en frequent om goedkeuring vragen.

## 8.10 *DEPRESSIEVE PERSOONLIJKHEDEN*

Ieder mens voelt zich wel eens somber of heeft een slechte dag. Zulke stemmingen behoren tot het normale leven. Bij de depressieve stoornis is de periode dat men zich depressief voelt langduriger en zijn de gevoelens intenser. Depressie manifesteert zich door een gevoel van chronische schuld, hulpeloosheid en zelfbestraffing. Men is hyperkritisch, denkt minachtend over zichzelf en is afhankelijk van anderen. De overheersende gedachte is dat de situatie hopeloos ellendig is.

*Psychodynamiek*
In 'Trauer und Melancholie' onderscheidt Freud droefheid van melancholie. Droefheid is een reactie op een reëel verlies. Melancholie de reactie op een emotioneel verlies. Het geringe gevoel van eigenwaarde van de depressieve persoon ontstaat door naar binnen gekeerde woede. Alleen door woedend te zijn kan men zich losmaken van het verloren liefdesobject.

Latere auteurs wijzen daarbij op het onvermogen van de cliënt om goede objecten te internaliseren en vast te houden. Wat rest zijn de *bad objects* die hem genadeloos vervolgen en die moeten worden afgeweerd met almacht, ontkenning, minachting en idealisering. Het resultaat is de *manie* als afweer tegen depressieve gevoelens. Manie is de ontkenning van de *woede* op anderen, een euforische toestand die vaak fel afsteekt tegen de werkelijke situatie, een idealisering van anderen waarover men heimelijk neerbuigende gevoelens heeft en een sarcastische houding om de afhankelijkheid van andere mensen te ontkennen.

Een andere oorzaak van depressie, naast agressie, is de discrepantie tussen ideaal en realiteit. Narcistische idealen zoals waardig gevonden willen worden; geliefd willen zijn; sterk, superieur, goed en liefdevol willen overkomen, wor-

*Depressie*
Depressieve stemming komt tot uiting in twee of meer van de volgende:
- Slechte eetlust of te veel eten
- Slapeloosheid of te veel slapen
- Weinig energie of vermoeidheid
- Weinig interesse of plezier in activiteiten
- Gering gevoel van eigenwaarde
- Slechte concentratie of moeilijkheden besluiten te nemen
- Gevoelens van hopeloosheid

Naar DSM IV



den als tamelijk absolute normen gehanteerd voor het eigen handelen. Het Ik kan echter niet voldoen aan deze idealen en dus voelt men zich machteloos en hulpeloos. In dit opzicht is elke narcistische krenking een vorm van depressie. De manie is hierop de compenserende reactie of de fantasievervulling van narcistische wensen. Als er sprake is van gemaskeerde agressie in de manie of depressie, kan het effect zijn dat men zijn gram haalt op anderen door depressieve verschijnselen. Deze depressieve mensen veroorzaken een hel voor hun naaste omgeving zoals de partner, kinderen of collega's.

Ten derde kan een streng, sadistisch superego de oorzaak zijn van depressie. Uit onderzoek blijkt dat depressieve mensen vaak vinden dat men niet voor zichzelf leeft, maar voor een Dominante Ander. Dat kan een echtgenoot zijn, een organisatie of een ideaal. Zij weten dat ze dit geen goed doet, maar zijn niet bij machte hun opvattingen of 'ideologie' te veranderen. Ze verlangen naar de goedkeuring van de Dominante Ander en streven niet realistische levensdoelen na, die men niet kan opgeven. Ook hier spelen soms verborgen sadistische gevoelens jegens anderen (de familie, de partner) een rol. De partner voelt zich vreselijk tekortschieten en schuldig en het tragische is dat men hen wegjaagt, waar hun liefde het meest is gewenst.

*Behandeling*
De behandeling start met het opbouwen van een goede werkrelatie. Om een goede werkrelatie met depressieve personen te krijgen, moet de behandelaar vooral luisteren. Elke neiging depressieve mensen 'op te vrolijken' ('U heeft het toch zo slecht nog niet, vergelijkt u uw omstandigheden eens met anderen') moet worden onderdrukt. Het versterkt slechts de opvatting dat anderen hem niet begrijpen. Door ervan uit te gaan dat er wel redenen zijn om depressief te zijn, sympathiseert de behandelaar met de depressieve gevoelens en kan men

samen onderliggende oorzaken gaan opsporen. Tijdens deze eerste fase vraagt de behandelaar zich af:

- Wat is aan de depressie voorafgegaan?
- Welke narcistische aspiraties heeft de depressieve persoon?
- Wat is de dominante ideologie?
- Wie is de Dominante Ander waarvoor de cliënt leeft en van wie hij geen gewenste respons krijgt?
- Is schuld vermengd met woede of agressie, en zo ja, op wie zijn deze gevoelens dan gericht?

In de volgende fase, als een goede werkrelatie is ontstaan, komt de overdracht tot ontwikkeling. De behandelaar wordt de 'dominante derde' naast de dominante ander uit zijn leven. De problematiek uit het leven van de cliënt herhaalt zich nu in de werkrelatie. Dit biedt de behandelaar de mogelijkheid tot een openleggende benadering. De behandelaar richt zijn interpretaties nu op de dominantie-ideologie. Een depressieve persoon handelt immers alsof hij in een vacuüm verkeert: Er valt niemand iets te verwijten, behalve zichzelf. Geleidelijk aan komt hij tot het inzicht dat hij niet wist hoe hij voor zichzelf moest leven. Hij luisterde niet naar zichzelf. In emotionele situaties was hij niet zichzelf. Hij zorgde slechts voor het verkrijgen van goedkeuring, liefde, aandacht, bewondering of zorg van de dominante ander. Met dit inzicht breekt de woede door.

Nadat de dominantie-ideologie is blootgelegd, helpt de behandelaar de depressieve persoon een nieuwe levenswijze te ontwikkelen. Geïdealiseerde verwachtingen worden bijgesteld en onhaalbare strevingen worden vervangen door meer reële doelen. Bij het vormgeven van antwoorden op zijn levenswijze groeit de afhankelijkheid van de cliënt van de behandelaar. Als de behandelaar hierin meegaat, door hem te vertellen wat hij moet doen, bekrachtigt hij slechts zijn lage zelfwaarde en gevoel van ineffectiviteit. De behandelaar moet het verzoek om oplossingen dus terugleggen: de cliënt moet zelf keuzes in zijn leven leren maken.

Aandacht van de behandelaar voor overdracht is een vereiste. Depressieve mensen genereren sterke emoties. De behandelaar voelt wanhoop, boosheid en de wens om de cliënt te dumpen. Hij 'vergeet' afspraken, ziet tegen sessies op, heeft de neiging om de depressieve persoon te vermijden. Deze gevoelens ervaren andere personen ook en maken deel uit van de sociale constructie waarin de cliënt verkeert. Depressieve mensen vragen aandacht voor hun behoeften, maar wijzen vervolgens alle suggesties en inzichten af als onbruikbaar. De behandelaar voelt zich onmachtig, niet vaardig en uitgeput. Het hulpafwijzend klagen wekt woede op, wat zich kan uiten in koud en sarcastisch gedrag. Overdracht kan zich ook uiten in reddingsfantasieën en overdreven inspanningen van de behandelaar om de cliënt te helpen (reactie-formatie) met alle onge-

wenste consequenties van dien. Sommige cliënten eisen seksueel contact met hun behandelaar of dreigen met suïcide als de behandelaar niet aan hun wensen tegemoetkomt. De behandelaar moet afzien van heroïsche hulpverlenersgedachten en de cliënt wijzen op zijn verantwoordelijkheid. Dit zal grote woede met zich meebrengen: Alsof hij zelf schuldig is aan zijn eigen depressie! Zeker waar het gaat om suïcide is dit de enige oplossing. Reddingsgedrag werkt averechts: het bevestigt de onderliggende gevoelens van inferioriteit en afhankelijkheid.



*Samenvatting*

Depressie wordt gekenmerkt door chronische schuld, hulpeloosheid en zelfbestraffing. Oorzaken kunnen zijn: (1) een naar binnen gekeerde woede om zich los te maken van een verloren liefdesobject, (2) de discrepantie tussen narcistische idealen en de vaak teleurstellende werkelijkheid en (3) een streng, sadistisch geweten wat is ontstaan uit een Dominante Ander. De manie kan worden begrepen als de compenserende reactie op de depressieve gevoelens. De behandeling is erop gericht te sympathiseren met de depressieve gevoelens. Vervolgens wordt de behandelaar de dominante derde en kunnen de overdracht en dominantie-ideologie worden geduid. Irreële doelen komen aan het licht en kunnen worden bijgesteld. Reddingsfantasieën vormen de tegenoverdrachtsproblematiek: men is zelf verantwoordelijjk voor eigen gedachten en gevoelens. In de coaching kan men lichtere vormen van depressie herkennen in tal van situaties waarin men teleurgesteld is. Naast reële oorzaken kunnen woede, normen en de dominantie-ideologie hier eveneens als oorzaken worden ontrafeld.

## 8.12 TOT SLOT

8.11 Samenvatting tabel
& Arnts en Bögels
(in GT Hoppen 3)
Aaron Beck
(daarin)
& Freeman

In dit hoofdstuk zijn verschillende vormen van persoonlijkheidsproblematiek besproken. Als leidraad daarvoor diende de Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (DSM). Het kan zijn dat een manager of coach deze beschrijving overdreven en overbodig acht, omdat zulke psychologische problematiek zich in zijn praktijk niet voordoet.

Aan de ander kant weet elke coach dat hij in coachingstrajecten in meer of mindere mate te maken krijgt met de hierboven beschreven gevoelens van afhankelijkheid, pseudo-zelfstandigheid, verdriet, woede, schaamte, teleurstelling en dergelijke. Dat is eerder regel dan uitzondering. In hoofdstuk 7 is aangegeven dat weerstand is gericht op het wegmaken van onderliggende conflicten waaraan onlustgevoelens zijn verbonden. Dit hoofdstuk had vooral tot doel beter inzicht te verschaffen in de diverse manifestaties van (het wegmaken van) zulke onderliggende conflicten.

Elke persoonlijkheidsproblematiek wordt gekenmerkt door bepaald soort onderliggend conflict en bijbehorende onlustgevoelens. Bij de depressie gaat het bijvoorbeeld om woede, bij narcisme om nijd (en gekrenkte afhankelijkheid), bij de afhankelijkheidsproblematiek om het gevoel van afwijzing. Aan de hand van de beschrijving van de persoonlijkheidsproblematiek en door de dynamische verklaring voor de wordingsgeschiedenis van de problematiek, wordt de coach in staat gesteld de problematiek en het onderliggende conflict in zijn praktijk te herkennen. Daarmee krijgt hij een beeld van het soort werkzaamheden dat hem in de coaching te doen staan. In sommige gevallen kan hij op grond van deze informatie besluiten de behandeling over te dragen aan een professionele therapeut. In andere gevallen weet hij welke verandering hij voorstaat, langs welke weg deze te bereiken is en wat hem daarbij te wachten staat. Om deze reden hebben we per problematiek ook laten zien welke weerstandsmechanismen betrokken zijn en met welke specifieke overdrachts- en tegenoverdrachtsproblematiek de coach kan worden geconfronteerd.

Dit conglomeraat van beelden, kennis, inzichten en ervaringen kan de coach van dienst zijn bij het verwerkelijken van de verandering die medewerker en coach beide voorstaan. Het kan dienen als een houvast en leidraad in de complexe zoektocht door onbekende gebieden. In de samenvatting van elke persoonlijkheidsproblematiek is daarom aangegeven op welke wijze de coach deze problematiek in zijn werkzaamheden kan tegenkomen. Ontdaan van hun pathologische proporties zijn deze psychologische tendensen bij de meeste mensen heel herkenbaar.

Een coach die gevoel heeft voor deze grondpatronen van individuele problematiek, kan als begeleider optreden in een professionaliseringproces van de medewerker. In dit proces is de medewerker niet zozeer geïnteresseerd is in de vakinhoudelijke kennis van de manager als coach, maar meer in de ondersteuning en betrokkenheid van de coach bij zijn persoonlijke professionele ontwikkeling. Daarvoor is het nodig dat de coach de essentie van de wordingsvraag bij de medewerker kan helpen ontdekken en adequate ondersteuning kan bieden. Dit boek heeft tot doel de coach in deze vakmatige aspecten te coachen.