

Mentaliserend coachen

**INCLUSIEF
GRATIS
E-BOOK**

Bij aankoop van deze uitgave stelt Boom uitgeverij Amsterdam gratis de e-bookversie beschikbaar, zodat je de inhoud van het boek overal kunt raadplegen, of dat nu op papier is of digitaal of een combinatie van beide.

Je kunt je gratis e-book ophalen via www.businezz.nl/klantenservice/gratis_ebook. Hiervoor heb je de unieke code nodig die je op deze pagina vindt.

Meer coachingsboeken lezen?

Als abonnee van Coachlink.nl heb je online toegang tot ruim 160 boeken over coaching en persoonlijke ontwikkeling.

Probeer Coachlink een maand lang **gratis**. Dé online kennisbank voor topcoaches.



Coachlink
www.coachlink.nl

Peter Bleumer en René Meijer

Mentaliserend coachen

**Bevorder zelfreflectie en inlevingsvermogen
in organisaties**

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.boomuitgeversamsterdam.nl.

Copyright: © Boom uitgevers Amsterdam & Peter Bleumer en René Meijer, 2016

Omslag: Villa Y, Winterswijk

Binnenwerk: Elan Media, Gemonde

Redactie: Lilian Eefting, Leef in tekst, Groningen

ISBN: 9789024404049

NUR: 808

1e druk: 2016

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

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

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

Voor mijn dochters Annabel en Rosalie, die mij steeds 'uitnodigden' te mentaliseren
Peter

Voor Judith, mijn compagnon en soulmate
René

Voorwoord

Snappen waarom je zelf doet zoals je doet. Dit is een complex gegeven, met vele lagen. Misschien wel een levensopdracht, tot je vijf vingers even lang zijn. Mentaliseren is een mooie manier om hierin weer een stap te zetten: voelen, denken, zien, ervaren wat er met je gebeurt op het moment dat je in interactie gaat met een ander. Honderd-en-een oefenmomenten op een dag. Met als opbrengst dat het rustiger wordt vanbinnen, zodat je met je aandacht veel meer bij de ander kan komen en diepere relaties kunt opbouwen. Nieuwsgierig, onderzoekend, belangstellend en verwonderd. Misschien wel de essentie als coach, collega, leidinggevende, partner en zo veel rollen meer.

Weg van ballast

Simpeler. Het mag simpeler. Er vliegt bij mij een portie aangeleerd coachgedrag over de schutting. Minder verglijden in het professionele jargon, verder weg van met gesprekstechniek doorspekte zinnen. Dichter bij jezelf en de ander voelen wat er gebeurt in het moment en dat durven inzetten. ‘Wat zou je zeggen tegen je buurvrouw als ze binnenkomt met dit nieuws?’ Voor mij een eyeopener: veel gewoner, menselijk, ga even zitten, kopje koffie, vertel, vertraag, spoel terug ... Uiteraard bevat deze methode ook techniek. Ze vertrekt voor mij echter nog veel explicieter vanuit het vooraf niet weten wat er aan de hand is. Met veel meer gelijkwaardigheid tussen jou en de ander.

Een mooiere wereld

Organisaties worden mooier naarmate de medewerkers beter worden in mentaliseren. Vanuit mijn vak als organisatiedeskundige heb ik deze overtuiging. Hoe anders, hoe effectiever gaan gesprekken tussen leidinggevend en medewerkers, tussen collega's onderling verlopen als ieder onderzoekend en nieuwsgierig is? Nieuwsgierig naar waarom ze doen zoals ze doen; als ze zich kunnen inleven en oprecht benieuwd zijn naar wat er aan de andere kant gebeurt? Het

wederzijds effect op tafel durven leggen en wie weet een hardnekkig patroon opsporen? Ik krijg daar meteen beelden bij. U vast ook, en zeker na het lezen van dit boek.

Peter en René gieten in dit boek het complexe proces van mentaliseren in een helder verhaal. Ze bieden hiermee een extra perspectief, goed gekaderd, als aanvulling op ons repertoire in het werken met mensen. En dat doen ze zonder pretenties. Zowel in het boek als in hun begeleiding geven ze geen enkel moment het gevoel de wijsheid in pacht te hebben. Ze blijven zelf nieuwsgierig in elke casus die wordt ingebracht en zoeken mee naar mogelijke aanpakken. Gestoeld op een rijke expertise, inzicht en vakmanschap. Met een lichtheid en tegelijk ernst maken ze het bevorderen van mentaliseren toegankelijker. Dit werkt voor mij heel aanmoedigend en verrijkend. Ik weet zeker dat dit voor meer mensen zo gaat zijn.

Lieve Scheepers

Adviseur bij Kessels & Smit, *The Learning Company*

Inhoud

Voorwoord	7
Inleiding	13
Deel 1: Achtergronden van mentaliseren	19
1 Mentaliseren is niet eenvoudig	21
1.1 Mentalization-Based Treatment (MBT)	23
1.2 Bestaande coachingsmethoden	24
1.3 De ontwikkeling van mentaliserend coachen	25
2 Wat mentaliseren is	27
2.1 Het begrip ‘mentaliseren’	27
2.1.1 <i>Observerend Ik</i>	28
2.1.2 <i>Vier dimensies van mentaliseren</i>	29
2.1.3 <i>Aandachtspunten en toepassing van de dimensies</i>	33
2.1.4 <i>Mentaliserend vermogen</i>	34
2.2 Zelfreflectie nader beschouwd	37
2.3 Inlevingsvermogen nader beschouwd	38
2.3.1 <i>Spiegelneuronen</i>	39
2.4 Interactie-interpretatie nader beschouwd	40
2.5 Goed en slecht mentaliseren	41
2.6 Het belang van goed mentaliseren	43
2.7 Vergelijking met andere begrippen	44
2.7.1 <i>Theory of mind</i>	44
2.7.2 <i>Empathie</i>	46
2.7.3 <i>Mindfulness</i>	46
2.8 Kernelementen van mentaliseren	47

3	Het ontstaan van mentaliserend vermogen	51
3.1	Het belang van veilige hechting	51
3.1.1	<i>Vreemde Situatie Procedure</i>	52
3.1.2	<i>Veilige en onveilige hechting</i>	53
3.1.3	<i>Gevolgen voor de volwassenheid</i>	54
3.1.4	<i>Samenvatting van de gehechtheidsstrategieën en -stijlen</i>	57
3.2	Het belang van spiegelen	58
3.2.1	<i>Betekenis geven aan gevoel</i>	59
3.2.2	<i>Over- en onderregulering van het gevoel</i>	60
3.2.3	<i>Goede spiegeling: adequate regulering van het gevoel</i>	61
3.3	Kenmerken van de gehechtheidsstijlen	63
3.3.1	<i>Gepreoccupeerde gehechtheidsstijl</i>	64
3.3.2	<i>Gereserveerde gehechtheidsstijl</i>	66
3.3.3	<i>Gedesorganiseerde gehechtheidsstijl</i>	68
4	Ervaringsmodi	69
4.1	Drie ervaringsmodi	69
4.1.1	<i>De equivalente modus</i>	70
4.1.2	<i>De alsof-modus</i>	74
4.1.3	<i>De mentaliserende modus</i>	76
4.2	De ontwikkeling van het kind en de ervaringsmodi	78
4.3	De relatie tussen de gehechtheidsstijlen en de ervaringsmodi	79
	Deel II: Mentaliserend coachen	81
5	Mentaliserende houding en basisprincipes	83
5.1	Signalen van geen of verminderd mentaliserend vermogen	83
5.2	De mentaliserende houding van de coach	85
5.2.1	<i>Continu monitoren van het eigen mentaliseren</i>	86
5.2.2	<i>Bescheidenheid vanuit een niet-wetende houding</i>	87
5.2.3	<i>Actief bevragen van de cliënt over zijn ervaring</i>	89
5.2.4	<i>Geduld en ruimte voor alternatieve gezichtspunten</i>	91
5.3	Basisprincipes van mentaliserende interventies	92
5.3.1	<i>Eenvoudige interventies</i>	92
5.3.2	<i>In het hier-en-nu</i>	93

5.3.3	<i>Gericht op de gevoelens en gedachten van de cliënt</i>	94
5.3.4	<i>Gericht op gevoelens, veel minder op de inhoud</i>	95
6	Het interventiespectrum in individuele coaching	97
6.1	Het interventiespectrum: vijf typen interventies	97
6.1.1	<i>Steun en empathie</i>	99
6.1.2	<i>Verhelderen en uitdagen</i>	101
6.1.3	<i>Basaal mentaliseren</i>	106
6.1.4	<i>Focus op het gezamenlijke gevoel</i>	112
6.1.5	<i>Mentaliseren in de cliënt-coachrelatie</i>	113
6.2	Op zoek naar interactiepatronen	122
6.3	Tot slot	123
7	Het interventiespectrum in teams	125
7.1	Situaties in teams	125
7.1.1	<i>Doelen van mentaliseren in teams</i>	126
7.1.2	<i>Uitgangspunten</i>	126
7.2	Mentaliserende interventies	131
7.3	Groepsdynamisch versus mentaliserend interveniëren	135
7.3.1	<i>Passief versus actief</i>	136
7.3.2	<i>Regels en normen</i>	137
7.3.3	<i>Observator of deelnemer</i>	137
7.3.4	<i>Groep- of individugeoriënteerd</i>	138
7.3.5	<i>Stop, sta stil, exploreer, spoel terug</i>	138
7.3.6	<i>Tot slot</i>	138
7.4	Mentaliserend leiderschap	138
7.4.1	<i>De leidinggevende</i>	140
7.4.2	<i>De hrm-professional</i>	141
	Nawoord	144
	Bijlage: kenmerken van interventies die van invloed zijn op mentaliseren	145
	Dankwoord	147
	Over de auteurs	149
	Literatuur	151

Inleiding

Alweer een nieuwe coachingsmethode? Is daar nu behoefte aan? zul je je afvragen. Er zijn toch al zo veel methoden! Dat klopt. En we zouden dit boek niet geschreven hebben als we er niet van overtuigd waren dat het een meerwaarde heeft. Voor coaches, loopbaanbegeleiders, adviseurs, maar ook voor hrm-professionals, leidinggevendenden en managers.

In ons werk als coach en manager liepen wij met enige regelmaat vast met cliënten en collega's die niet goed konden reflecteren op hun eigen gedrag. Veel coachingsmethoden veronderstellen dat de cliënt dat in zekere mate wel kan. Wat te doen als daar nu juist het probleem schuilt? Wij waren op zoek naar nieuwe invalshoeken. En we vonden die bij mentaliseren.

Mentaliseren

Voor ons was het belangrijk te beseffen hoe essentieel mentaliseren is voor effectieve menselijke communicatie. Kort gezegd – we gaan er in dit boek uitgebreid op in – is mentaliseren het vermogen om gedrag te begrijpen als intentioneel gedreven gedrag. Het gaat dus om zelfreflectie (begrijpen waarom je zelf doet zoals je doet), evenals om inlevingsvermogen in anderen (snappen waarom anderen doen zoals ze doen). Deze kennis is onmisbaar voor iedereen die met mensen werkt en essentieel voor effectieve en plezierige samenwerking in organisaties. Ook privé kan kennis van mentaliseren trouwens nuttig zijn, alleen richt ons boek zich daar niet op.

De afgelopen tien jaar is de kennis over mentaliseren aanzienlijk toegenomen. Sinds wij ermee in aanraking zijn gekomen, kijken wij anders aan tegen collega's en cliënten die weinig mentaliserend vermogen vertonen. Er ontsloot zich een heel boeiend vakgebied, dat behalve vernieuwend ook integrerend werkte met veel van wat wij al wisten. Het werd ons duidelijker wat er in sommige interacties gebeurde, zowel in coaching als in teambijeenkomsten.

Het kennismaken van en oefenen met de methode mentaliserend coachen heeft voor coaches en leidinggevendenden een grote meerwaarde. Het je eigen maken van de betreffende houding en gesprekstechnieken – ook daar gaan we uitgebreid op in – vergroot je effectiviteit als coach, adviseur of leidinggevende in hoge mate. Vooral in die situaties waarin hoog opgelopen emoties, stress, onbegrip, gebrek aan zelfreflectie en inleving in anderen aan de orde zijn.

Het woord ‘mentaliseren’ roept soms de associatie op dat het om een puur cognitieve, mentale exercitie gaat. Niets is minder waar. In dit boek zal duidelijk worden dat het mentaliserend vermogen gaat over het kunnen voelen en denken over je eigen voelen en denken en dat van anderen. Juist de relatie tussen voelen en denken staat centraal, zeker in situaties waarbij emoties een rol spelen in de interactie.

Ondanks mogelijk verkeerde associaties hebben wij toch gekozen voor de term mentaliseren, omdat deze aansluit bij de Nederlandse en internationale literatuur, en bij de Engelse term *mentalization*.

Mentaliserend coachen

Mentaliserend coachen is geen nieuwe methode die andere coachingsmethoden vervangt. Het komt niet in de plaats van NLP (Neuro-Linguïstisch Programmeren), TA (Transactionele Analyse), RET (Rational Emotive Therapy), Voice Dialogue, situationeel of coachend leidinggeven, of welke methode dan ook. Het is een uitbreiding van je repertoire als coach en leidinggevende, te gebruiken in die situaties waarin mensen onvoldoende of niet mentaliseren terwijl dat wel gewenst is.

Je gebruikt dus mentaliserende interventies als iemand onvoldoende of niet reflecteert op zichzelf, zich onvoldoende inleeft in anderen en/of geen zicht heeft op wat er in interacties gebeurt. Mentaliserende interventies zijn zeker noodzakelijk als er sprake is van erg vervelende of zelfs destructieve interactiepatronen, waarbij niet mentaliseren leidt tot onbegrip, ruzie, conflicten en/of langdurige beschadiging van collegiale relaties.

Het enige doel van mentaliserend coachen (en dus van je interventies als coach of als leidinggevende) is om het mentaliserend vermogen van de ander te herstellen of te bevorderen. Zodra de ander goed mentaliseert (zie hoofdstuk 2 en 3 voor wat dit inhoudt), hoef je in principe geen specifieke mentaliserende interventies te doen.

Het is van belang bij het lezen van dit boek deze beperkte doelstelling in het oog te houden.

Hiermee onderscheidt mentaliserend coachen zich van andere coachingsmethoden. Je zet mentaliserende interventies dus in als onderdeel van een coachtraject, waar het wenselijk is het mentaliseren van de cliënt te herstellen of te bevorderen. Je beoogt dat de cliënt meer of beter gaat reflecteren over zichzelf of zich beter gaat inleven in anderen.

Dit betekent ook dat je meestal tijdens een coachings sessie niet een heel uur aan het mentaliserend coachen bent. Je gebruikt de mentaliserende interventies als onderdeel van je bredere coachaanpak, die uiteraard ook andere interventies behelst. Je blijft daarbij als coach gebruikmaken van de coachingsmethoden die je altijd al gebruikt. Als leidinggevende blijf je gebruikmaken van de gesprekstechnieken die je altijd al hanteert. We lichten dit alles in dit boek uitgebreid toe.

Voor een deel omvat mentaliserend coachen bekende en bestaande gesprekstechnieken. Dan zul je misschien zeggen: dat doe ik al. Voor een ander deel vraagt deze methode een andere aanpak dan je misschien gewend bent. Deze andere aanpak lijkt soms bedrieglijk eenvoudig, maar is het niet. Coaches en managers die wij opleiden, zeggen keer op keer dat het niet eenvoudig is de basistechnieken consequent toe te passen. Deze technieken zijn wel te leren uit een boek, maar kun je je pas echt eigen maken door oefening en toepassing in de praktijk.

Voor wie?

We hebben bij het schrijven van dit boek twee groepen lezers voor ogen gehad. De nadruk ligt enigszins op de groep lezers die individuele professionals of teams begeleidt bij hun functioneren in organisaties. Het gaat hier onder andere om coaches, counselors, bedrijfstrainers, teamcoaches, loopbaanbegeleiders, adviseurs en therapeuten. Zij werken vanuit een positie buiten de organisatie van de cliënt. Veel voorbeelden en casuïstiek in dit boek komen voort uit onze ervaring in deze positie.

De tweede groep omvat professionals die vanuit een interne positie in de organisatie medewerkers individueel of in groepsverband aansturen of begeleiden. Het gaat hier bijvoorbeeld om leidinggevendenden, managers, directies, projectleiders, interne coaches en hrm-professionals. Zij kunnen de kennis en methoden uit dit boek gebruiken bij functionerings- en beoordelingsgesprekken, bij

interne coaching van medewerkers, bij coachend leidinggeven, bij leidinggeven aan een team, bij teamdagen enzovoort.

Leeswijzer

Dit boek bestaat uit twee delen. In deel 1 beschrijven we de achtergronden van mentaliseren. In hoofdstuk 1 vertellen we wat de aanleiding voor ons was om mentaliserend coachen te ontwikkelen. De oorsprong ligt zowel in maatschappelijke ontwikkelingen als in ontwikkelingen op het gebied van coaching en psychotherapie. Hoofdstuk 2 gaat over het begrip ‘mentaliseren’ en wat dit inhoudt. We onderscheiden drie aspecten aan het overkoepelende begrip ‘mentaliserend vermogen’: zelfreflectie, inlevingsvermogen en interpretatie van interacties. In hoofdstuk 3 gaan we uitgebreid in op het ontstaan van ‘mentaliserend vermogen’. Het zal duidelijk worden dat zowel biologie als opvoeding en socialisatie daarbij een belangrijke rol spelen. We behandelen de hechtingstheorie en de samenhang met mentaliseren. Hoofdstuk 4 gaat over de vraag hoe je als coach of leidinggevende een gebrek aan mentaliserend vermogen kunt herkennen bij je cliënt of medewerker. Hoe uit zich wel of geen mentaliserend vermogen? Welke signalen in de manier waarop de ander zich uit, zijn daarbij van belang?

Deel 2 van het boek gaat over mentaliserend coachen: welke houding en gesprekstechnieken zijn kenmerkend voor deze aanpak? Hoe doe je ‘mentaliserende interventies’? In hoofdstuk 5 behandelen we de houding en de basisprincipes van mentaliserend coachen. Het gaat hier om uitgangspunten die essentieel zijn om de ander te helpen om te mentaliseren. Hoofdstuk 6 gaat uitgebreid in op het interventiespectrum in individuele coaching. We onderscheiden vijf typen mentaliserende interventies. Hoofdstuk 7 ten slotte geeft inzicht in het mentaliseren in groepen en teams. We gaan in op interventies die je kunt doen als teamcoach of leidinggevende als in een afdeling, team of projectgroep gebrek aan zelfreflectie en inlevingsvermogen de boventoon voert.

Gebruikte voorbeelden

De praktijksituaties die we in dit boek beschrijven, zijn ontleend aan onze ervaringen als psychotherapeut, coach en leidinggevende. We baseren ons daarbij op dialogen die we meegemaakt hebben. Wel is het zo dat we ze vaak ingekort en aangescherpt hebben om de theorie beter te verduidelijken. Ook hebben we soms elementen uit gesprekken met verschillende cliënten gecombineerd. Daarmee doen we wellicht afbreuk aan de levensechtheid van de werkelijke dialoog in de praktijk. Ons belangrijkste doel is echter om te illustreren wat we in de lo-

pende tekst bedoelen. Uiteraard hebben we namen en achtergronden aangepast om herkenbaarheid te voorkomen.

Taalgebruik

We gebruiken het woord ‘coach’ als we de begeleider bedoelen die mentaliserende interventies doet. Afhankelijk van jouw eigen positie kun je hier ook lezen: counselor, leidinggevende, manager, loopbaanbegeleider, organisatieadviseur, hrm-professional, enzovoort. We gebruiken het woord ‘cliënt’ als we degene bedoelen die begeleid wordt. Ook hier kun je lezen: coachee, medewerker, collega, patiënt, enzovoort – al naargelang jouw praktijk. Voor de leesbaarheid gebruiken we overal ‘hij’ waar we ‘hij/zij’ bedoelen.

Tot slot

Mentaliserend coachen komt voort uit MBT (Mentalization-Based Treatment), een therapiemethode voor het werken met onder anderen borderlinepatiënten. Wij hebben deze methode als eersten in Nederland verder ontwikkeld en toepasbaar gemaakt voor het werken met coachcliënten en medewerkers met weinig zelfreflectie en inlevingsvermogen.

Mentaliseren en mentaliserend coachen zijn relatief nieuwe begrippen binnen de vakgebieden coaching en management. We benadrukken dat het begrip mentaliseren een nieuwe term is die een aantal bekende psychologische fenomenen omvat en integreert. Het breidt die kennis uit met nieuwe invalshoeken en verrassende ontdekkingen. Het zal ons niet verbazen als dit boek je momenten van herkenning geeft en bestaande kennis in een nieuw daglicht plaatst.

Wij hopen dat dit boek je helpt om nog effectiever je werk te doen en wellicht ook jezelf – en je eigen mentaliserend vermogen – beter te leren kennen.

Peter Bleumer

René Meijer

DEEL I: ACHTERGRONDEN VAN MENTALISEREN

‘Ironisch genoeg: als je je bewust bent van niet-mentaliserende interventies, dan ben je aan het mentaliseren. Een andere ironie: als je midden in een sessie geheel in beslag wordt genomen door mentaliseren, dan laat je mentaliserend vermogen het afweten omdat je niet langer aandacht schenkt aan je cliënt. Met betrekking tot alle vormen van tekortschietend mentaliseren – in de klinische praktijk en in het dagelijks leven – spreken we uit omvangrijke eigen ervaring; workshops houden en boeken schrijven bieden geen immuniteit tegen niet-mentaliserende interacties.’

(Allen, Fonagy & Bateman, 2008, p. 177)

In het eerste deel van dit boek gaan we in op de volgende onderwerpen:

- de aanleiding voor het ontwikkelen van mentaliserend coachen (hoofdstuk 1);
- wat het begrip mentaliseren inhoudt (hoofdstuk 2);
- hoe mentaliserend vermogen ontstaat (hoofdstuk 3);
- hoe je gebrek aan mentaliserend vermogen kunt herkennen (hoofdstuk 4).

I Mentaliseren is niet eenvoudig

De huidige werkdruk en het tempo van de technologische ontwikkelingen stellen hoge eisen aan ieders flexibiliteit en communicatieve vermogen. Er wordt een steeds groter beroep gedaan op ieders persoonlijk leiderschap en op de zelfsturing van teams. Dit vraagt nogal wat van medewerkers, die niet alleen vakinhoudelijk competent moeten zijn, maar ook in staat worden geacht tot zelfstandig beslissingen nemen, samenwerken met collega's en overleggen met klanten. Dit vereist dat werknemers kunnen reflecteren op zichzelf, zich kunnen inleven in de ander (collega of klant) en kunnen aanvoelen / goed inschatten wat er in een interactie speelt. Wij vatten dit alles samen onder de term 'mentaliserend vermogen'.

De huidige professional moet dus niet alleen thuis zijn op zijn vakgebied, maar ook over een breed scala aan sociale vaardigheden beschikken om effectief te kunnen functioneren. Mensen komen in coaching om hun persoonlijke effectiviteit op dat laatste gebied te vergroten. De mate waarin ze daartoe in staat zijn, hangt mede af van hun mentaliserend vermogen. Jezelf kennen en kunnen reflecteren op gevoelens, gedachten, motieven en intenties, zowel van jezelf als van anderen, is niet voor iedereen eenvoudig.

Deborah is secretaresse van de afdeling hrm. Zij doet daarnaast ook de financiën van de projecten. Deborah werkt niet alleen voor het hoofd van de afdeling, maar voor alle hrm-adviseurs, zeven in totaal. Zij komt in coaching omdat ze het niet meer aankan. In het eerste coachingsgesprek na de intake vertelt ze hoe het met haar gaat.

Deborah: 'Het is niet te doen. Ze gooien al het werk op mijn bureau neer met de boodschap: zoek het maar uit!'

Coach: 'Wat vervelend!'

Deborah (geagiteerd): 'Ik zeg al maanden: er moeten mensen bij. Er moet een tweede secretaresse komen. Maar daar is natuurlijk weer geen geld voor. We zitten nu aan het vierde hoofd van onze afdeling in drie jaar tijd, de derde interim-manager. Die zal over enkele maanden wel weer weggaan. Belachelijk, ook nog eens iemand die geen ervaring heeft met hrm, nou vraag ik je!'

Coach: 'Zo, dat is nogal wat! Het loopt je zo te horen behoorlijk over de schoenen!'

Deborah: 'Ja, en dan zegt mijn baas: "Delegeer dan!" Aan wie, als ik vragen mag? "Leg het terug bij de adviseur", zegt mijn baas. Weet je wat er dan gebeurt? Dan krijg ik het na twee weken via een omweg weer terug. "Jij weet toch hoe dat zit", zeggen ze dan. Ja, lekker makkelijk, omdat ik er al twintig jaar werk, kan Deborah het weer uitzoeken. Dan kan ik het beter meteen zelf doen. En altijd last minute natuurlijk. Ik kom 's avonds steevast pas om 19.30 uur thuis, doodop. Dan zet ik een pizza in de oven en zak ik op de bank. En dan ...'

Coach: 'Wacht even Deborah, ik kan je nu niet meer volgen, je vertelt zo veel tegelijk. Ik snap dat het je allemaal te veel is geworden, je moet zo veel bordjes tegelijk in de lucht houden. Zeg je weleens nee als ze iets op je bureau gooien?'

Deborah: 'Laatst had ik voor het eerst sinds drie jaar eens een lang weekend vrij gepland, van donderdag tot en met zondag. Woensdagmiddag was ik bezig mijn voorbereidingen te treffen, die ochtend was ik nog op het werk. Wat gebeurt er: ik word gebeld. Of ik nog even langs kon komen, want ze kwamen er niet uit en het had haast. En dan ga ik natuurlijk weer, want anders loopt het in het honderd ...'

Hoewel dit natuurlijk maar een kort fragment is, is het kenmerkend voor wat er soms in coaching gebeurt. Deborah is erg emotioneel en haar verhaal moet eruit. Er is nog weinig sprake van reflectie op haar eigen functioneren en Deborah kan niet goed mentaliseren over deze situatie. Hier is sprake van geen of nauwelijks mentaliserend vermogen. De coach wordt ondertussen overspoeld door een veelheid aan details en doet moeite het verhaal te volgen.

Ook in ons werk met teams worden wij geconfronteerd met gebrek aan mentaliserend vermogen, met niet-effectieve vormen van communicatie en met vastgelopen interactiepatronen. Soms lopen de emoties hoog op: collega's begrijpen elkaar niet, kunnen niet meer 'door één deur' en weigeren soms zelfs nog met elkaar te praten. Je inleven in de ander, begrip hebben voor zijn gevoelens, gedachten, motieven en intenties – het valt niet altijd mee.

Deze dagelijkse praktijk in organisaties was voor ons mede aanleiding om mentaliserend coachen als methode te ontwikkelen. Twee andere aanleidingen lagen in onze ervaring met MBT (Mentalization-Based Treatment) voor borderlinepatiënten en in onze ervaring met cliënten in coaching waarbij we vastliepen met onze bestaande coachingsmethoden.

1.1 Mentalization-Based Treatment (MBT)

In de psychiatrie en psychotherapie heeft men lange tijd niet geweten wat een goede behandeling was voor borderlinepatiënten en andere mensen met een persoonlijkheidsstoornis. Er waren geen adequate therapieën. In de jaren zeventig en tachtig van de twintigste eeuw kwamen de psychoanalytici erachter dat borderlinepatiënten niet geholpen waren met een psychoanalytische therapie. De inzichtgevende aanpak die de psychoanalyse voorstaat, liep spaak bij mensen die niet goed in staat zijn tot zelfinzicht en inlevingsvermogen. Het optimisme van de jaren daarvoor was vervlogen en men ging op zoek naar nieuwe behandelmethoden.

Fonagy en Target (Target & Fonagy, 1996) hadden al een theorie ontwikkeld over hoe mensen denken. Zij hadden het begrip 'mentaliseren' gemunt, waarmee ze duiden op het kunnen voelen en denken over je eigen voelen en denken en dat van anderen.

Als uitvloeisel van hun gedachten over 'mentaliseren' als fenomeen ontwikkelden Fonagy en Bateman, beiden psychoanalyticus, een behandelmethode waarvan de kern ligt in het bevorderen van mentaliseren bij patiënten die dat niet goed kunnen. Zij noemden dit MBT, Mentalization-Based Treatment, een behandeling gebaseerd op mentaliseren. Het bleek dat deze behandelmethode aantoonbaar effect heeft bij patiënten met een borderline-persoonlijkheidsstoornis (Bateman & Fonagy, 1999, 2001, 2008).

Wat is kenmerkend voor borderlinepatiënten en waar richt MBT zich op? De DSM (*Diagnostic and Statistical Manual*), het handboek dat alle psychische aandoeningen beschrijft, geeft vier kenmerken van borderlinepatiënten:

1. affectieve disregulatie (moeite met het reguleren van emoties);
2. impulsiviteit (eerst doen en dan (niet) denken, impulsieve aankopen, impulsief handelen en reageren);
3. instabiele relaties (korte relaties, problematische verhoudingen);
4. identiteitsproblemen (onduidelijkheid over wie je bent, moeite met grenzen tussen jezelf en de ander).

Gebrekkige affectregulatie en impulsiviteit zijn aspecten van slecht mentaliseren. Het niet goed kunnen reguleren van emoties betekent dat borderlinepatiënten vaak overspoeld worden door hun emoties. Zij zijn meer hun boosheid, verdriet of verontwaardiging dan dat ze die gevoelens hebben. Omdat veel borderlinepatiënten volledig geïdentificeerd zijn met wat ze voelen, kunnen ze hun gevoelens niet van een afstand bekijken en erop reflecteren. Dat bedoelen we met gebrekkige affectregulatie. Impulsiviteit is daar een onderdeel en gevolg van. Doordat er weinig reflectie is, handelen veel borderlinepatiënten impulsief, op basis van wat ze op dat moment voelen en ervaren.

Instabiele relaties zijn weer een gevolg van affectieve disregulatie en impulsiviteit. En ook een gevolg van slecht inlevingsvermogen in anderen, een essentieel aspect van mentaliseren.

De positieve ervaringen met MBT leidden ertoe dat een van de auteurs van dit boek, Peter Bleumer, in zijn werk als psychotherapeut ging werken met deze methode, zowel met individuele patiënten als in groepstherapie. Hij werd coördinator van de deeltijdbehandeling MBT bij borderlinepatiënten. En ook in Peters coach- en adviespraktijk bleken uitgangspunten en technieken van MBT bruikbaar: niet alleen bij borderlinepatiënten, maar bij iedereen die blijk geeft van weinig zelfreflectie en inlevingsvermogen.

1.2 Bestaande coachingsmethoden

Een andere aanleiding voor het ontwikkelen van mentaliserend coachen ligt in onze ervaring met bestaande coachingsmethoden. Bij veel methoden is het essentieel dat de cliënt in staat is over zichzelf na te denken en te reflecteren op

zijn handelen. Als de cliënt beter moet functioneren op het werk, is het wel zo handig dat de coach het gedrag en de achtergronden daarvan kan bespreken met de cliënt. En wanneer er samenwerkingsproblemen zijn op het werk, is het noodzakelijk dat de cliënt zich kan verplaatsen in zijn collega's en in hun motieven en bedoelingen. Wat te doen als daar nu juist het probleem zit? Als de cliënt niet in staat is tot zelfreflectie en inlevingsvermogen? En het niet mogelijk blijkt om inzicht in zichzelf en anderen te bevorderen, omdat het voelen en denken geen object van reflectie kan zijn?

De andere auteur van dit boek, René Meijer, kreeg in zijn praktijk als psycholoog en coach steeds vaker te maken met cliënten bij wie het gebrek aan mentaliserend vermogen de kern was van hun problematiek. Hier liepen hun leidinggevenden ook tegenaan. Uit machteloosheid werd een medewerker dan soms naar een coach gestuurd, in de hoop dat die wel voet aan de grond zou kunnen krijgen. In individuele coaching blijkt het bevorderen van mentaliseren een belangrijke aanvulling op bestaande coachingsmethoden.

In de teamcoaching en teamtrainingen die René verzorgde, bleek regelmatig dat het mentaliserend vermogen bij teamleden ontbrak. Zo kon het gebeuren dat een teamsessie niks opleverde, omdat de emoties te hoog waren opgelopen. Zelfs als er de bereidheid was om zich in elkaar in te leven, dan bleek dat de stress van de teamcoaching en de hoog opgelopen emoties het mentaliseren praktisch onmogelijk maakten. Ook in teamcoaching bleken de mentaliserende technieken vruchtbaar voor het bevorderen van begrip voor elkaar als collega's. In de komende hoofdstukken zullen we hier dieper op ingaan.

1.3 De ontwikkeling van mentaliserend coachen

Deze ervaringen brachten ons ertoe de uitgangspunten en interventietechnieken van MBT toepasbaar te maken voor een bredere doelgroep. Want gebrek aan zelfreflectie en inlevingsvermogen is niet voorbehouden aan borderlinepatiënten of anderen met een persoonlijkheidsstoornis. In situaties van stress, emotionele spanning, werkdruk enzovoort verliezen we allemaal een deel van ons mentaliserend vermogen. Op het werk leiden zaken als reorganisaties, fusies en ontslagen tot situaties waarbij voor ieder individu veel op het spel staat. Dat het in dergelijke omstandigheden niet eenvoudig is te blijven mentaliseren, ligt voor de hand.

Als je leidinggevende bent, kunnen de technieken van mentaliserend coachen je helpen in het omgaan met individuele medewerkers, maar ook met teams die niet goed of slecht kunnen mentaliseren. Door goed te mentaliseren, kan de samenwerking tussen medewerkers prettiger verlopen. Teamleden staan stil bij hun eigen denken en voelen en kunnen zich beter inleven in hun collega's.

Als coach kun je je repertoire van coachingsmethoden uitbreiden met mentaliserende technieken. Als een cliënt star vasthoudt aan zijn kijk op de werkelijkheid, niet goed op zichzelf kan reflecteren of afgeeft op het management dat alles fout doet, kunnen interventies gericht op het bevorderen van mentaliseren uitkomst bieden.

Wat is nu zo kenmerkend voor mentaliseren en mentaliserend coachen? In de volgende hoofdstukken gaan we in op de achtergronden van deze begrippen en op mentaliserende gesprekstechnieken.