

In gesprek met Willem de Jager

# Coachen en het Onbewuste

**Dat het onbewuste spreekt via beelden is gebaseerd op de theorie van Jung. Hij stelde vast dat we positief reageren op beelden die ons in onze kracht aanspreken, en negatief op beelden die een beroep doen op onze overlevingsdrang, ofwel onze 'zwakke kracht'. Beelden worden onmiddellijk beoordeeld door ons onbewuste: je vindt iets aantrekkelijk of niet. Daarna ga je bewust, met taal en denken, motiveren waarom je dit mooi vindt of niet.**

**Het grootste gedeelte van wat we doen wordt echter onbewust aangestuurd. Het is dus van belang om zowel beelden als taal in te zetten voor een volledig beeld van onze kracht en competenties.**

AUTEUR: ERICKA KUYTERS

Het *Odin Development Compass* (de ODC) maakt gebruik van dit principe en biedt gemakkelijk, snel en doeltreffend inzicht in de competenties waarmee we onze natuurlijke kracht aanspreken en competenties waarmee we onze zwakke kracht aanspreken. Het ontwikkelingsperspectief ligt op de gebieden waar we in onze kracht kunnen staan, maar (nog) geen competenties inzetten.

Willem de Jager is de ontwikkelaar van de ODC. TvC sprak met hem.

## **Metten van drijfveren en gedrag**

*Willem, je was interim-manager en consultant.*

*Hoe ben je erbij gekomen een meting voor persoonlijke ontwikkeling samen te stellen?*

"Ik realiseerde me dat in veranderprocessen in organisaties degenen die verantwoordelijk zijn voor die processen vaak geen idee hebben hoe hun mensen werkelijk in elkaar zitten. Mensen worden meestal op functies geplaatst op basis van wat ze in het verleden gepresteerd hebben. Mensen profileren zich daar uiteraard ook op in een herplaatsings- of sollicitatiegesprek. Veel transformatieprocessen

worden bovendien ook nog door interimers gestuurd, die de betreffende medewerkers vooral vanaf papier kennen.”

“Zo’n twintig jaar geleden ben ik me gaan verdiepen in de instrumenten die we bij transformatie in organisaties gebruiken om mensen te testen. Er werden destijds twee soorten tests gebruikt; tests gericht op gedrag of gericht op competenties. Ik probeerde verschillende tests te combineren maar ik was niet tevreden; het moest dieper gaan. Zo kwam ik bij Jung.”

“Taal gestuurde teksten appelleren aan je bewuste deel; het bekende topje van de ijsberg.

Het overige, veruit grootste gedeelte onder water, krijg je met testen gestuurd door taal niet te pakken. Daarmee doen we geen recht aan de complexiteit van de persoon. Die onbewuste laag

is echter heel interessant omdat die 80-90% van ons handelen bepaalt. Als zo’n groot gedeelte van je systeem onbekend is, dan is het handig en logisch om daar eens naar te kijken. Anders ben je heel betrouwbaar bezig om te kijken naar het kleine deel waar je je al bewust van bent, maar dat is niet valide omdat je het grootste stuk van jezelf, wat je toch al negeert, blijft negeren.”

### Waartoe

*Dat was een ambitieuze uitdaging, zeker als je dat ook gevalideerd wil doen. Wat heeft je geïnspireerd?*

“Ik las het werk van James Hillman. In zijn boek *De code van de ziel (The Soul’s Code, 1996)* gaat hij in op de vraag *waartoe?* Hillman beschrijft een voor mij radicaal andere kijk op mensen en psychologie, en daarmee ook op de technieken van het meten van psy-

chologische fenomenen, de psychometrie. Hij geeft vorm en inhoud aan het individuatieproces dat Jung omschrijft als de natuurlijke loop van het leven, waarin het individu diegene wordt, die hij altijd al was.”

“Hillman beschrijft een stierenvechter die in de arena staat. De dorpsgenoten herinneren zich dat hij vroeger een heel verlegen jongetje was dat zich verstopte achter moeders rokken. Een gangbare verklaring is dat het feit dat hij stierenvechter is geworden een compensatie is voor zijn verlegenheid. Maar Hillman legt het als volgt uit: ‘Het hele systeem, zijn hele systeem, die zag die stier al aan komen!’ Logisch

dus dat hij zich achter die lap stof van zijn moeders rok verborg. Hij denkt daarmee, net als Jung, vanuit het waartoe, refererend aan het doeloorzaakdenken van Aristoteles. Of je wilt of niet, je bent met een

reden in het leven. Zoals een kastanje altijd een kastanjeboom wil worden.”

“Aristoteles zegt in dit kader: het oog was nooit geëvolueerd als de mogelijkheid van het zien er niet geweest was. Oftewel, de evolutie beweegt zich naar een punt dat er al is. Als je dat op mensen plakt, dan ontstaat er ineens ander inzicht. Ik kwam daardoor tot het inzicht dat iedereen in het bedrijf een mens is met een waartoe, met een diepere bedoeling. En dat het relevant is dat waartoe te kennen omdat dat inzicht geeft in de diepere drijfveer.”

*Hoe maak je gebruik van dit inzicht in coaching?*

“We komen niet tot het waartoe zolang we onze eigen onbewuste beelden projecteren op het gedrag van anderen. Dus de sleutel om dat

Wie zich bewust is van zijn drijfveren, zijn sterke kanten én zijn schaduwkanten, heeft de sleutel in handen tot succesvol werken en leven.

C.G. Jung

waartoe te ontdekken is je eigen projecties te herkennen, te onderzoeken en er verantwoordelijkheid voor te nemen. We houden onszelf voor de gek door maar in de comfortzone te blijven hangen en niet in het onbewuste te graven omdat het wellicht pijnlijk is. En het vervelende is, hoe langer je wacht, hoe pijnlijker het wordt.”

“Iemand van zeventien zegt: ‘O, ik zie wat ik daar doe, ik kopieer mijn vader als ik tegengesproken word. Daar ga ik morgen mee stoppen.’ Wanneer iemand die op basis van de gekopieerde strategie van vader een opleiding heeft gedaan en een baan heeft met bijbehorende hypotheek, is hij zo verweven met zijn overlevingsgedrag dat hij in zijn perceptie dit niet meer kan veroorloven om los te laten. Het is mijn wens dat mensen zichzelf op dat punt leren helpen; herkennen wat hun projecties zijn en daar verantwoordelijkheid voor te nemen. Het gaat erom jezelf in het nu te kennen en van daaruit te functioneren. Daar gaat het om in de analytische coaching en dat wilde ik dus boven water krijgen met de ontwikkeling van de ODC.”

“Hillman zegt: ‘Als we onze kinderen zouden opvoeden om hun projecties terug te nemen, dan zou er geen oorlog kunnen bestaan.’ Dat is zo’n mooie gedachte; ik ben daar enorm door geïnspireerd. Daarom is er nu ook de *ODC Junior* in ontwikkeling. Hiermee kunnen we kinderen op de middelbare school al een handvat geven om hun waartoe te herkennen.”

### Coaching en therapie

*Je komt dan wel dicht tegen therapie aan.*

*Waar zit in jouw optiek het verschil?*

“Er zijn inderdaad raakvlakken; het is natuurlijk een glijdende schaal. Met coaching gebruik je de herkenning en de casuïstiek om als het ware de weerspiegeling in het nu te bespreken. In de herkenning van de patronen raak je de pijn van het verleden, maar de opmaat in coaching is altijd het verlangen in het nu. De coachee loopt tegen een vraag aan – dit kan een loopbaan- of levensvraag zijn –

en verlangt naar mogelijkheden om het anders te doen. Het uitgangspunt voor coachen is het handelen in het nu, waar therapie vooral gaat over het gebied waar de patronen zijn ontstaan. Therapie gaat altijd op zoek naar de pijn die de blokkade is om het waartoe te vinden. Coaching hoeft niet per se de bron van de verstoring te vinden en op te lossen. Als de coachee het patroon herkent, kun je van daaruit werken.”

“Voor de coach is het belangrijk zich te realiseren dat coachees altijd ergens tegenaan lopen wat eigenlijk in een projectie zit. Dit geldt ook als de coaching specifiek gerelateerd is aan werkcontext. Bijvoorbeeld als de coachee zegt: ‘Mijn baas is een eikel naar wie ik me niet kan verhouden’ of ‘De werkdruk is belachelijk groot’. Het gaat er dan om te achterhalen welke keuzes de coachee maakt om met het door hem gedefinieerde probleem om te gaan. Bij coaching raak je dan aan het overlevingsgedrag voor zover dit nodig is om met de situatie om te gaan.”

### Opperste verwarring

*Op basis van de meting heb je als coach dus al een idee waar de knoop van de coachee kan zitten. Haal je daarmee het eigenaarschap van de oplossing bij de coachee weg?*

“Ik ben van mening dat je als coach wel degelijk de regie hebt over het proces, uiteraard zonder verlies van rapport. Je stelt de vragen over het projectiemechanisme waarbij het over de ander – bijvoorbeeld de eikel van een baas – lijkt te gaan, maar eigenlijk gaat het over de coachee zelf. Je zult altijd zien dat mensen in de coaching dan weglopen van dat thema, van hun projectie. Ik vind het dan mijn taak als coach om, als ik zie waar iemand blijft steken in zijn projecties, dat door middel van vragen terug te geven in de eigen woorden van de coachee.”

“Ik stel vragen om de coachee in opperste verwarring te brengen. Stel dat de ODC laat zien dat de coachee analyseren en daarmee perfectionisme inzet als een kwetsbare kracht en de coachvraag is: ik wil meer persoonlijk leiderschap. Dat vind ik dan een interessante tegenstelling: leiderschap en perfectionisme

### Over de ODC...

Het Odin Development Compass (de ODC) geeft door middel van een onlinemeting inzicht in:

- *Natuurlijke kracht* (groen): datgene wat de coachee van nature goed kan en waar hij energie van krijgt. De coachee voelt zich helemaal op zijn plaats bij deze dingen.
- *Ontwikkelaar talent* (oranje): datgene wat de coachee van nature goed kan, maar niet of beperkt benut. Deze competenties kunnen dus gemakkelijk ontwikkeld worden.
- *Kwetsbare kracht* (blauw): wat de coachee zo vaak gebruikt, dat het toch 'natuurlijk' aanvoelt. Als de coachee meer bij zichzelf naar binnen gaat, herkent hij meestal dat deze capaciteiten hem meer kracht kosten dan opleveren. Als hij zou mogen kiezen, zou hij ze liever niet inzetten.
- *Onbekende gebied* (grijs): de competenties die de coachee van nature minder goed kan en ook niet doet. Het is niet aan te raden hier veel te willen ontwikkelen.
- *De persoonlijke balans*: in hoeverre besteedt de coachee even veel energie aan initiatief of aanpassing, sluit hij aan bij wat hij vanuit zijn hart wil, en of en hoe geeft hij daar vorm aan.

De combinatie en dynamiek van de verschillende delen maakt het interessant (figuur 1).

De ODC-meting is digitaal en kort; doorgaans kost het een kwartier de meting uit te voeren. De meting wordt altijd gevolgd door minimaal een individuele terugkoppelingssessie; om analytisch op het materiaal in te gaan worden doorgaans minimaal vijf sessies doorlopen.

De ODC-meting wordt op twee niveaus ingezet en coaches kunnen zich ook op twee niveaus certificeren: hr-competentiemanagement en analytische coaching. De meting en bijbehorende rapportage is voor beide niveaus hetzelfde.

Voor hr-competentiemanagement biedt de ODC inzicht in welke competenties de coachee inzet, waar hij goed in is en waar hij zich meer zou kunnen ontwikkelen, en waar geen talenten liggen. Het bijzondere van de ODC is echter dat informatie uit het onbewuste bewust gemaakt wordt en daarmee belangrijke informatie boven water komt over waarom iemand competenties al dan niet inzet.

Analytische coaching met de ODC is gericht op het aanspreken en ontdekken van iemands natuurlijke kracht en het achterhalen van de overtuigingen die maken dat de coachee zijn kwetsbare kracht inzet. Het proces is gericht op het nemen van verantwoordelijkheid voor eigen projecties.

De ODC is een systemische benadering. De meting is weliswaar een momentopname, maar basis blijft het hele leven van toepassing en biedt door middel van een herhalingsmeting of een 360 gradenfeedback de mogelijkheid om een tijdlijn te maken waarin de ontwikkeling van iemand in kaart wordt gebracht. Wanneer de test na verloop van tijd opnieuw wordt gedaan is te zien hoe de coachee nu potentieel talent inzet in plaats van kwetsbare kracht. Als hr-managementtool kan gekeken worden hoe profielen matchen, in hoeverre een team evenwichtig en/of op de taken is samengesteld.



Figuur 1. De ODC in beeld

door overanalyseren. Ik laat dan de coachee vertellen hoe hij omgaat met structuur en wanneer dat niet goed genoeg is. Ik kies in die zin, op basis van de ODC de richting waarop we de ontwikkelingsvraag van de coachee aanvliepen. Het is de kunst om de coachee zelf te laten ontdekken wat hij doet. Eerst vraag ik hem te vertellen hoe gedetailleerd hij van alles aanpakt. Dan vraag ik hem wat hij verstaat onder persoonlijk leiderschap. Dan antwoordt hij bijvoorbeeld: 'Met gemak 100 mensen aansturen.' Ik vraag hem dan hoe zijn perfectionistische aanpak en de definitie van leiderschap op elkaar passen. De vraagstelling gebruik ik om kortsluiting te creëren in zijn eigen systeem. Om vanuit die kortsluiting tot inzicht te komen. Door innerlijke frictie te creëren ontstaat er een opening naar het onbewuste om te erkennen wat zich daar werkelijk afspeelt. De vraagstelling waarin tegenstellingen worden gevonden in de persoon, maakt dat er een noodzaak komt om te kijken hoe dat dan zit en waarom wat belangrijk is."

#### Waardevol

*Wat maakt coaching op basis van de ODC waardevoller dan zonder?*

"Op basis van de ODC is er een hypothese – het blijft een meetinstrument: je kunt van tevoren heel eenvoudig een hypothese opstel-

len die het patroon laat zien dat maakt dat de coachee zijn verlangens niet kan leven. Het is een hulpmiddel om te herkennen wat een onderliggend verlangen kan zijn dat aan de coachee blijft trekken en dat niet verenigbaar is met wat hij feitelijk doet. De geoefende ODC-coach

#### Uit de praktijk

Bij vrijwel alle coachings- en persoonlijke ontwikkelingstrajecten zet ik de ODC in. Ook bij relatiecoaching is het vaak in een oogopslag duidelijk hoe de pijnpunten, waar de partners elkaar dwarszitten, op elkaar inspelen. Voor mij is een doorslaggevend argument om de meting veelvuldig in te zetten de diepgang in combinatie met simpelheid die gebaseerd zijn op een gedegen wetenschappelijk onderzoek van Willem en professor Maarten Timmer.

Mijn eigen meting zes jaar geleden en een hermeting vier jaar later gaven haarscherp mijn ontwikkeling aan, en dat motiveerde mij opnieuw om diepgaander aan de slag te gaan met mijn persoonlijke en professionele ontwikkeling.

**Ericka Kuyters**

ziet dat in een split second. Zonder de ODC kun je daar heel lang mee bezig zijn. Omdat de projectie, het overlevingsmechanisme, immers in de dagelijkse uitvoering altijd voor het verlangen springt – voor datgene wat werkelijk geleefd wil worden. Omdat mensen dit overlevings- of schaduwgedrag waaraan deze blokkade vastzit als een geweldige kwaliteit kunnen zien, herkennen we het niet als zodanig. Bovendien geeft de ODC zicht op oplossingen die in de onontgonnen gebieden liggen en dus niet in het bewustzijn. En op beide gebieden word je door de ODC op ideeën gebracht om op door te kunnen vragen.”

“In de hr-omgeving gaat het ook om welke competenties die in de schaduw liggen de coachee aan anderen collega’s kan overlaten of, als hij een andere functie zoekt, vermijden. Wat kan de coachee potentieel ontwikkelen waardoor hij zelf en de organisatie beter tot hun recht komen. Op persoonlijk niveau is de ODC dus een mooie basis om een echt persoonlijk

ontwikkelplan te maken. Zet je de ODC in bij teams, dan is er een basis om de rollen en taken zo te verdelen dat ieder het beste uit zichzelf kan halen.” ■

**Ericka Kuysters is zelfstandig coach en eigenaar van het lifelab, [www.lifelab.nu](http://www.lifelab.nu) Daarnaast is ze redactielid van het Tijdschrift voor Coaching.**

#### Referenties

- Hamaker-Zondag, K.M. (2008). *Het projectie mechanisme in de praktijk*. Amstelveen: Symbolon.
- Hillman, J. (1997). *De code van de ziel: Hoe je levenslot te bepalen*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Timmer, M. (2001). *Van Anima tot Zeus: Encyclopedie van begrippen uit de mythologie, religie, alchemie, cultuurgeschiedenis en analytische psychologie*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Willem de Jager, [www.odincompany.com](http://www.odincompany.com)

## RINO • amsterdam

opleiding en inspiratie voor professionals in de GGZ

### → RINO Senior Certified Coach (ICF) ICF (International Coach Federation) geaccrediteerd

*U start de route tot RINO Senior Certified Coach met de leergang.*

**Coachen als professie**  
[www.rino.nl/302](http://www.rino.nl/302) | 90 uur start september 2017

*Na de leergang volgt u een drietal cursussen:*

**Oplossingsgericht coachen: verdieping**  
[www.rino.nl/868](http://www.rino.nl/868) | 24 uur

**Positieve psychologie**  
[www.rino.nl/326](http://www.rino.nl/326) | 12 uur

**Mentor coaching**  
[www.rino.nl/347](http://www.rino.nl/347) | 18 uur

*Het is ook mogelijk om (een) enkele cursus(sen) te volgen uit de route tot RINO Senior Certified Coach*

Regelmatig organiseert RINO Amsterdam een GRATIS voorlichtingsavond Coachen als professie. Kijk voor informatie op [www.rino.nl/315](http://www.rino.nl/315)

[www.rino.nl/coach](http://www.rino.nl/coach)

Deep Democracy: een introductie  
[www.rino.nl/836](http://www.rino.nl/836) | 24 augustus

Management en opdrachtnemerschap in tijden van transitie  
[www.rino.nl/839](http://www.rino.nl/839) | 24 augustus

Naar stressvrij leidinggeven!  
[www.rino.nl/090](http://www.rino.nl/090) | 30 augustus

Teamcoachen  
[www.rino.nl/310](http://www.rino.nl/310) | 13 oktober en 3 november

Werkstress, burnout en overspanning  
[www.rino.nl/055](http://www.rino.nl/055) | start 30 oktober

Appreciative Inquiry  
[www.rino.nl/244](http://www.rino.nl/244) | 1 en 15 december

Communicatie- en denkstijlen bij samenwerking  
[www.rino.nl/749](http://www.rino.nl/749) | 12 december