

Coachen bij verlies: in gesprek over het verlies achter de coachingsvraag

4

Tijdens ons leven, op onze reis van geboorte naar sterven, zullen we regelmatig verlies lijden en afscheid mogen nemen. Dat geldt voor ons allemaal. Hoe meer we groeien in onze volwassenheid als coaches, hoe meer we dat ook bij coachingsvragen zullen tegenkomen. Om als coach anderen effectief te kunnen begeleiden bij thema's van verlies, is het van belang om eerst onze eigen verliezen onder ogen te zien. Je kunt anderen niet goed begeleiden bij hun omgang met verlies als je niet weet hoe jij zelf met verlies omgaat. We noemen dat ook wel 'van binnen naar buiten werken': vanuit onze eigen bewuste ervaring, kunnen we de ander pas goed coachen. Anders gezegd: je kunt de ander niet verder brengen dan je zelf bent.

De verwachting dat we geconfronteerd kunnen worden met lijden en met verlies, zonder erdoor geraakt te worden, is even onrealistisch als te denken dat we door water zouden kunnen lopen zonder nat te worden. Dit soort ontkenning is niet zonder grote betekenis. De manier waarop we omgaan met verlies, vormt ons vermogen om in het leven te staan, meer dan wat dan ook.

Rachel Naomi Remen (uit: *Kitchen Table Wisdom*, 1997, p. 52)

Verliezen lijden we als mens op verschillende vlakken in ons leven. Denk daarbij aan verlies in de relationele sfeer, bijvoorbeeld door (echt)scheiding of overlijden. Ook op het gebied van lichamelijke en geestelijke vermogens speelt verlies een belangrijke rol, bijvoorbeeld door ziekte, invaliditeit, psychische aandoeningen of dementie. Daarnaast kennen we verlies van (t)huis, land, perspectief, idealen of dromen. En denk aan verlies binnen de rollen van ouderschap door bijvoorbeeld een miskraam, abortus of ongewenste kinderloosheid. Naast en dwars door al deze vormen van verlies heen, onderscheiden we verlies op het werk.



Casus 4.1

Hester

Hester vindt, direct na haar studie, een baan bij een grote organisatie. Het sollicitatiegesprek gaat erg gemakkelijk, ze heeft ook direct een klik met de leidinggevende. Het arbeidsvoorwaardengesprek valt wel een klein beetje tegen: ze begint onderin de salarisschaal als junior. Maar daar staan dan wel weer opleidingskansen en doorgroei-mogelijkheden tegenover.

Op haar eerste werkdag meldt Hester zich vol enthousiasme op het werk. De collega die haar zou inwerken, blijkt ziek te zijn. Er is op dat moment ook even niemand om haar te begeleiden. De eerste week loopt Hester een beetje met haar ziel onder de arm rond, spreekt hier en daar wat collega's en probeert de tijd door te komen tot haar mentor terugkomt. Haar leidinggevende is onbereikbaar, continu druk en in overleg.

Zo goed en zo kwaad als het gaat, maakt Hester zich de werkzaamheden eigen die van haar verwacht worden. Na een paar maanden reorganiseert de afdeling en komt zij in een ander team terecht, bij een andere leidinggevende. Over opleidingen wordt niet meer gesproken. Het werk blijkt saai en eentonig, de werkdagen duren eindeloos. Ze klaagt af en toe bij haar collega's, ze heeft het zich zo anders voorgesteld. Op social media komen voortdurend berichten langs van vriendinnen die op hun werk leuke dingen ondernemen met collega's.

Na negen maanden krijgt Hester te horen dat haar jaarcontract niet verlengd wordt. Een echte reden wordt niet gegeven. De laatste maanden wordt ze nog een keer op een andere afdeling geplaatst. Op haar laatste werkdag blijkt er niets georganiseerd te zijn om afscheid te nemen.

Verlies op het werk neemt voor ons een speciale plek in omdat we onszelf meenemen wanneer we naar het werk gaan en we daarmee ook alle mogelijke vormen van verlies met ons meenemen. We kunnen werk en privé daarbij niet volledig scheiden. Maar vooral omdat het werk zelf óók een bron van verlies-ervaringen kan zijn, zoals we dat bij Hester in casus 4.1 zagen. Reorganisaties en fusies, ontslag, demotie, het uitblijven van promotie, teamverandering, het vertrek van een collega, boventalligheid, overplaatsing, pensionering, pesten enzovoort zijn allemaal vormen van verlies op het werk. Voor zowel coaches als hun coachees is het vaak een nieuw gezichtspunt (én een bron van herkenning en erkenning) dat ingrijpende veranderingen op het werk en zeker het verlies van werk, functie of baan(zekerheid) kunnen leiden tot (ernstige) rouw. In dit hoofdstuk zullen deze vormen van verlies bijzondere aandacht krijgen.

Dit hoofdstuk biedt een kennismaking met de thematiek van verlies en rouw, specifiek gericht op het werk als omgeving waar het verlies naar voren komt. In dit hoofdstuk bieden we een verkenning, waarbij we voldoende achtergrond zullen behandelen om in de praktijk aan de slag te kunnen. Door de oefeningen en de voorbeelddialogen ben je voorbereid om het gesprek aan te gaan rond het thema verlies.

4.1 Werken met verlies in coaching

Bij het werken met verlies in coaching, is inzicht in de achtergronden van verlies en rouw voor de coach onmisbaar. In dit hoofdstuk gaan we daar dieper op in. Hierbij hanteren we de volgende stappen (Fiddelaers-Jaspers, 2010):

1 Het *herkennen* van een verlies.

Als coach luister je in elk gesprek steeds met een gezonde nieuwsgierigheid naar het verhaal van de coachee. Een verhaal dat zich steeds verder ontwikkelt. Het uitgangspunt is dat er achter elke coachingsvraag verlies en rouw in het spel kunnen zijn, ook als de coachee er zelf (nog) niet mee komt. Soms heb je als coach een vermoeden. Vanuit dit vermoeden nodig je de coachee uit, om samen verder op zoek te gaan. Het goed kunnen werken met verlies vraagt, net als bij andere thema's, een vertrouwensband tussen coach en coachee. Thema's van verlies dienen zich niet zelden langzaam aan, pas als de vertrouwensband als het ware 'getest' is.

We maken voor dit hoofdstuk een onderscheid tussen twee soorten van verlies. Verliezen die vaak wat eenvoudiger te herkennen zijn, noemen we lokaliseerbare verliezen. Denk daarbij aan overlijden, echtscheiding, verhuizing enzovoorts. Met hoge mate van nauwkeurigheid, kunnen we hieraan meestal een 'datum' koppelen. Daarnaast zijn er zogenaamde diffuse verliezen. Denk aan een onvervulde kindwens, een slechte relatie met (een van de) ouders, verloren dromen, ziekte enzovoorts. Van deze diffuse verliezen is het niet goed mogelijk te zeggen dat het op een bepaald moment, een datum plaatsvond. Voor de coaching is dit onderscheid van belang, omdat diffuse verliezen door coachees vaak lastiger te benoemen zijn of moeilijker als verlies (h)erkend worden.

2 Het *erkennen* van een verlies.

De rol van jou als coach is ook om te bevestigen dat er een verlies is geleden. Je zou kunnen zeggen dat de coach bepaalde gebeurtenissen en ervaringen kan helpen ondertitelen. Bij de erkenning van het verlies hoort ook de uitnodiging aan de coachee om het effect van het verlies en de rouw die daarbij hoort, te ervaren.

3 Het *verkennen* van een verlies.

Wanneer je als coach vragen stelt aan je coachee of de coachee oefeningen en opdrachten geeft, ben je met de coachee het verlies aan het verkennen. Hierbij gaat het zowel om de feitelijkheden rondom het verlies, als om de gevoelens, beleving, (belemmerende en helpende) gedachten en overtuigingen bij de coachee.



Oefening 4.1 Herkennen van verliezen



Als start vragen we je om de verliezen van Hester uit casus 4.1 in kaart te brengen. Bepaal van elk verlies of het een lokaliseerbaar of een diffuus verlies betreft. Vergelijk de verliezen die je hebt gevonden onderling en bespreek wat elk verlies lokaliseerbaar of diffuus maakt.

4.1.1 *Uitdagingen bij coachen bij verlies*

Misschien wel het lastigste wanneer we met coachees in gesprek gaan over verlies is dat een verlies niet ‘opgelost’ kan worden: het verlies kan niet ongedaan gemaakt worden. De oude situatie kan niet hersteld worden, het verlies kan niet teruggedraaid worden. Door het verlies is er een scheiding ontstaan tussen de situatie vóór en de situatie na het verlies. Zowel voor de coachee als voor de coach komt het daarbij vaak aan op uithoudingsvermogen bij het werken rondom verlies. Het gaat hierbij om het kunnen volhouden wanneer je vervelende gebeurtenissen meemaakt. Voor de coachee komt het erop aan te kunnen werken met de duur en de intensiteit van de rouw die als gevolg van het erkennen van het verlies ontstaat. Dat betekent ook aanvaarden dat het rouwproces een geheel eigen tempo en dynamiek heeft.

Degene die tegenover je zit, bepaalt daarbij het tempo. Dat maakt het voor ons als coaches soms lastig wanneer we graag snel resultaat willen zien. Dit proces, dat zowel voor de coachee als de coach ongemak kan opleveren, noemen we ook wel het *verduren* bij een verlies.

Voor de coach is het belangrijk steeds beter te leren ervaren hoe de eigen geraaktheid, het eigen vermogen en onvermogen bij verlieservaringen altijd op de achtergrond aanwezig zijn. Die achtergrond kan dan een belangrijke professionele kracht bij het coachen worden.

Het hiervoor geschetste raamwerk zullen we hanteren bij de verdere uitwerking in dit hoofdstuk. Met behulp van de toelichtingen en aan de hand van de dialogen leer je de verschillende thema's kennen die een rol kunnen spelen bij het herkennen en erkennen van verlies. Door te oefenen met gesprekken, afwisselend in de rol van coach en coachee, kun je de thema's bij verlies verkennen. Vanuit deze oefeningen zal je ook ervaren wat verlies en rouw bij jou oproept en mogelijk ervaar je hierbij wat we met verduren bedoelen.



Belangrijke waarschuwing bij de oefeningen

We willen je uitdrukkelijk uitnodigen tot oefenen en gezond experimenteren. Het werken met verlies in coaching leren we door ook met emoties te werken. Ook is het goed voorafgaande aan elke oefening stil te staan bij de mogelijke impact op dit moment, wanneer je bij verlies stilstaat. Bepaal steeds bij alle oefeningen voor jezelf of je met dit verlies of deze verliezen wilt werken in de les. Vraag je bij de oefeningen in de les steeds af of je voor jezelf kunt inschatten of je de lading van en de mogelijke emoties bij het verlies zelf kunt hanteren. Wanneer je in groepjes werkt, vraag jezelf dan af of je verwacht dat de ander of anderen er in de oefening mee om zullen kunnen gaan. Kies anders voor een andere situatie, voor een ‘kleiner’ verlies, met minder impact. Kies dan bijvoorbeeld voor ervaringen in bijbaantjes of meer alledaagse vormen van verlies, zoals:

- blijven zitten
- onvoldoende halen

- iets missen door ziekte
- ingedeeld worden bij een groep waarin je vriend(in) niet zit
- fiets gestolen
- ziek geworden in de vakantie
- sieraad of horloge kapot, verloren of gestolen
- telefoon kapot, verloren of gestolen
- onderbetaald worden op het werk
- de vervelende karweitjes moeten opknappen
- mislukte samenwerking bij een project op school.

Oefening 4.2 Overzicht van verliezen tot nu toe



Om voor jezelf een eerste verkenning te maken van verlies in jouw leven, vragen we je om in kaart te brengen welke verliezen jij tegenkwam in je leven tot nu toe.

Zet bij elk verlies hoe oud je was of in welk periode het zich afspeelde en vul je lijstje aan met:

- Wat heb je gedaan toen je met het verlies werd geconfronteerd?
- Was je in staat afscheid te nemen?
- Bij wie kon je terecht met je verhaal en bij wie niet?
- Wat hielp jou verder?

Wissel daarna in tweetallen uit.

4.1.2 Terminologie en definitie

Naast het verschil tussen lokaliseerbare en diffuse verliezen, is het belangrijk om een onderscheid te maken tussen verlies enerzijds en rouw anderzijds. Rouw is een mogelijke reactie op het verlies, op het verbreken van de verbinding, de hechting met iemand of met iets waarmee een betekenisvolle relatie werd onderhouden.

Rouw is het totaal van gevoelens, gedachten en gedrag dat kan ontstaan wanneer, vrijwillig of gedwongen, afscheid genomen wordt van iets waarmee, of iemand met wie een betekenisvolle relatie werd onderhouden.



We zeggen nadrukkelijk ‘kan ontstaan’. Daarmee bedoelen we dat het toelaten van de rouw op een bepaalde manier het gevolg is van een keuze die we maken om de realiteit van een verlies onder ogen te zien. Dat betekent daarmee ook dat rouw vaak later, soms zelfs heel veel later nadat het verlies heeft plaatsgevonden, kan ontstaan.



Oefening 4.3 Rouw bij verliezen tot nu toe

Om bij jezelf te herkennen hoe jij met verlies omgaat, vragen we je om het overzicht met verliezen uit de vorige oefening aan te vullen met de aspecten uit de hiervoor genoemde definitie van rouw.

- Hoe kwam bij jou de rouw om een verlies tot uiting? Welke gedachten, gevoelens, fysieke ervaringen werd je je gewaar?
- Hoe heb je gereageerd op (een van de) verliezen die je bij de eerste oefening hebt opgeschreven? Wat heb je ermee gedaan?

Wissel ook nu weer in (andere) tweetallen uit.

4.1.3 Aandachtspunten bij coaching: geen recept voor 'goed rouwen'

De confrontatie met verlies en de impact van een onherroepelijk afscheid leveren vaak een hoeveelheid aan intense, emotionele reacties op. Zowel de coach als de coachee worden daarmee met de neus op de feiten gedrukt: het leven is kwetsbaar en niet zo 'maakbaar' als we misschien graag zouden willen. Verlies confronteert ons met onze eindigheid en sterfelijkheid. Ook ons brein is zo geprogrammeerd dat het, als een standaardbeweging, alles zal doen om bij pijn weg te blijven. Het brein haat pijn. De paradox is dat je soms eerst naar de pijn toe hebt te gaan, om daarna een nieuwe beweging te kunnen maken.

Als coach ontkomen we er niet aan: het verlies en de rouw van de ander confronteert ons met onze eigen omgang met rouw. Ook daarom is het zo van belang dat de coach zijn eigen huiswerk bij dit thema kent. Typische valkuilen die we tegenkomen:

- Adviseren/sturen/oplossen: Je zou eens ... moeten, dan voel je je vast beter.
- Vergelijken: Weet je wie het pas echt zwaar heeft?
- Relativeren: Gelukkig heb je nog kinderen, toch?
- Clichés: Na regen komt... Of: Licht aan het einde van...
- Afleiden: Zullen we iets anders gaan doen?
- Negeren: Lekker weertje hè?
- Suggesteren: Het gaat zeker wel weer een beetje met je?
- (Ver)zwijgen: ...

Zo duidelijk als het is wanneer we het 'fout' doen, zo lastig kan het zijn om aan te geven wanneer we het dan 'goed' doen. Je doet het in ieder geval al 'goed' als coach wanneer je de hiervoor beschreven valkuilen weet te vermijden. Die goed bedoelde en schijnbaar zo vanzelfsprekende reacties vinden hun oorsprong meestal in onze eigen moeite met het verlies en de rouw van de ander. We kunnen het ook als coaches soms amper verduren. Met de hiervoor genoemde valkuilen lijken we het probleem te kunnen oplossen. Toch blijken ze niet te werken. Ze zijn gebaseerd op misverstanden en mythes over rouw, want:

- Er is geen ‘goede’ manier van rouwen. Bij rouw kunnen alle mogelijke emoties naar boven komen, niet alleen verdriet, maar bijvoorbeeld ook boosheid, opluchting, enzovoorts. En niet iedereen uit gevoelens op dezelfde manier of op hetzelfde tijdstip.
- Rouw is veel meer dan alleen (het uiten van) emoties, laat staan alleen verdriet. Het is evenzogoed een fysiek (lichamelijke gewaarwordingen) en cognitief (denken) proces.
- Rouw is een grillig en onvoorspelbaar proces, waarin gevoelens, gedachten, fysieke ervaringen, verleden, heden en toekomst dwars door elkaar kunnen lopen.
- Omdat de aard en betekenis van de relatie voor iedereen uniek is, is de rouw ook voor iedereen anders. Alleen degene die het verlies lijdt, kan zelf de betekenis bepalen van wat verloren is gegaan. Dit is nog wat anders dan dat iedereen sowieso een eigen persoonlijke reactie op een verlies kan vertonen, afhankelijk van de eigen persoonlijkheid.
- De tijd doet niets als je zelf niets doet. Het verlies zal er altijd zijn en zelfs vele jaren en decennia later kunnen, op de meest onverwachte momenten, rouwreacties geuit worden.
- Er staat geen maat op rouw. Niet qua tijd en niet qua intensiteit.
- Hoewel er verschillen zijn tussen mannen en vrouwen in de manier van omgaan met verlies, is het risico op generalisatie (te) groot. Daarbij is ‘de’ manier waarop vrouwen rouwen niet beter of slechter dan ‘de’ manier waarop mannen rouwen.



Deze aandachtspunten werken door in de aanpak van de coach. Daarover later meer. Voor nu vatten we de hiervoor genoemde punten samen tot de uitgangspunten voor coaches:

- Verlies en rouw horen bij het leven. Iedereen komt verlies en rouw tegen, in wat voor vorm dan ook, op enig moment in zijn leven.
- Rouw verwerk je niet, rouw is nooit ‘klaar’. Rouw nodigt je uit de gevolgen van het verlies te integreren in je leven. Het doel van coaching bij thema’s van verlies is om de coachee uiteindelijk in staat te stellen met de situatie om te gaan.
- De coachee beschikt al over een eigen vermogen dat we hiervoor kunnen aanspreken, namelijk veerkracht: het vermogen om te herstellen of ‘terug te veren’ na ernstige tegenslag, teleurstelling en verlies.



Deze algemene uitgangspunten gelden als fundament onder onze aanpak. Op elk moment kunnen we er zelf op teruggrijpen en ze ook aan onze coachees meegeven als ondersteuning. Voordat we de aanpak beschrijven, behandelen we eerst de specifieke thema’s bij verlies.

4.2 De thema's van verlies bij elkaar: de Transitiecirkel

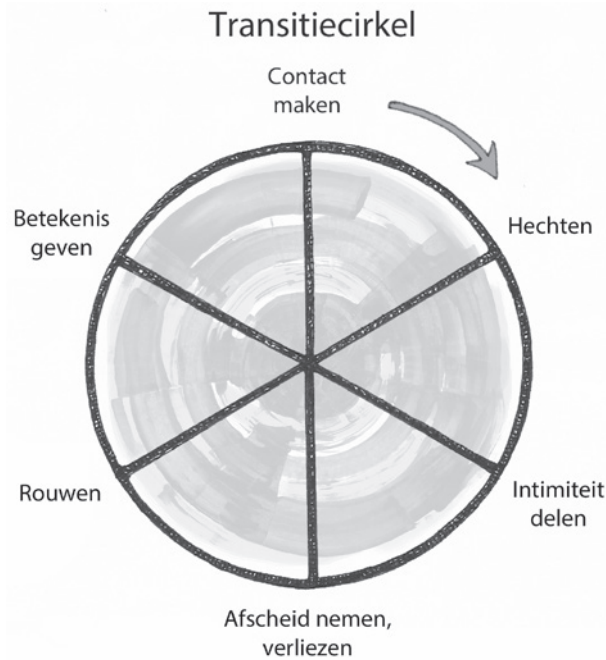
De Amerikaanse managementauteur William Bridges (2007) was een van de eersten die het werk als mogelijke veroorzaker van verlieservaringen beschreef. Hij maakt een belangrijk onderscheid tussen het formele veranderaspect van bijvoorbeeld een reorganisatie, waarbij structuur, hiërarchie of locatie gewijzigd worden, en de transitie als het psychologische en emotionele aspect van de reorganisatie, wanneer medewerkers zich aan dienen te passen aan de gewijzigde situatie en omgeving. Juist dit onderscheid kan helpen om thema's van verlies op het werk bespreekbaar te krijgen. Het werk is toch vaak een plek waar mensen hun emoties rondom teleurstelling en verlies niet gemakkelijk laten zien.

Aan elke verandering die mensen meemaken, gingen al eerdere veranderingen in het verleden vooraf. Er is ook altijd al sprake van levenservaring vóór de werkervaring. In onze persoonlijke geschiedenis hebben er al vele gebeurtenissen plaatsgevonden voordat we gaan werken, voordat we trouwen, voordat we emigreren, enzovoorts. Dat zijn gebeurtenissen die ons mede gevormd hebben tot wie we zijn op het moment dat we aan onze eerste baan beginnen. Gebeurtenissen ook die van invloed zijn op hoe we ons gedragen, zeker wanneer we geconfronteerd worden met verlies en (ingrijpende) verandering. Verlies vindt dus niet in een 'vacuüm' plaats: er is altijd een context. En in die context is steeds een aantal thema's op de achtergrond aanwezig: de vraag naar welkom zijn en contact maken, naar hechten en verbinden, naar het delen van intimiteit, naar afscheid nemen en rouwen, en naar betekenisgeven. Deze thema's vormen patronen, die zich tijdens onze jeugd ontwikkelen en die we herhalen in onze volwassenheid. De thema's spelen zowel in onze privéomgeving als op het werk. Door hun herhalende, cyclische, patroon kunnen we ze het beste via het model van een cirkel weergeven. Met dank aan de terminologie die we mede aan Bridges ontleend hebben, worden de thema's van verlies met hun herhalende patroon verbeeld op wat we de Transitiecirkel (zie figuur 4.1) zijn gaan noemen. Door ons bewust te worden van het herhalende karakter van gebeurtenissen en onze reacties daarop, kunnen we meer grip op ons leven en werken krijgen.

De Transitiecirkel wordt ook wel de contact-, hechtings- of verliescirkel genoemd, naar specifieke onderdelen van de thema's op de cirkel. Met de term Transitiecirkel willen we ook aangeven dat alle thema's op de cirkel een eigen belang hebben bij het vormgeven van (persoonlijke) veranderingen en dat er niet een thema is dat op voorhand belangrijker is dan de andere. Via www.coachendegespreksvoering3edruk.nl kun je afbeeldingen van de Transitiecirkel downloaden. Deze afbeeldingen kun je gebruiken om de thema's toe te lichten wanneer je met iemand in gesprek bent.



De oorsprong van het model ligt in het baanbrekende werk van de Britse psychiater John Bowlby (1988a, 1988b en 1988c), die onderzoek deed naar het effect van hechting bij kinderen op het latere, volwassen leven. De Amerikaanse psycholoog George Kohlrieser (2006, 2012) bracht deze thematiek binnen de context van organisaties. In Nederland is de cirkel geïntroduceerd door Piet Weisfelt (1996) en Wibe Veenbaas (2007), uitgebreid met thema's door Riet Fiddelaers-Jaspers en Sabine Noten en (2013) en aan transitie gekoppeld door Jakob van Wielink en Leo Wilhelm (2014).



Figuur 4.1 De Transitiecirkel

Casus 4.2

Hester (2)



Hester, de medewerkster uit casus 4.1, wacht op haar laatste werkdag tevergeefs op een afscheid. De leidinggevende laat zich niet zien, de collega's weten niet eens dat het haar laatste dag is. Boos en teleurgesteld gaat Hester die middag naar huis. In haar laatste maanden heeft ze al een aantal keren bij andere bedrijven gesolliciteerd. Die gesprekken gaan echter moeizaam. Hester vindt het moeilijk om zich goed te presenteren. Ze merkt dat ze is gaan twijfelen aan haar eigen capaciteiten. Zonder uitzicht op nieuw werk, zoekt Hester contact met een coach om te kijken hoe zij zich beter op een sollicitatie zou kunnen voorbereiden.

De Transitiecirkel is een krachtig instrument om de coachee inzicht te geven in de thema's die bij verlies en verandering spelen en deze gezamenlijk te verkennen. Als coach heb je daarbij een bijzondere rol. Zoals we aan het begin van het hoofdstuk zagen, komt niet elke coachee met een specifieke vraag over een verliessituatie. Een coachee heeft wel altijd ergens last van of moeite mee. Als hij bij je komt, is het vaak nog helemaal niet duidelijk dat er sprake is van een verlies. De coachingsvraag kan dan ook heel algemeen zijn. De opdracht aan de coach is om met de coachee de vraag te onderzoeken. Vanuit de stappen van herkennen, erkennen en verkennen, die elkaar steeds afwisselen, dringen de coach en de coachee verder door in de problematiek. De thematiek van de Transitiecirkel is hierbij helpend, om beter zicht te krijgen op patronen die op de achtergrond van de vraag van de coachee spelen. Door de thema's op de Transitiecirkel als uitgangspunt te nemen, kan de coachee duidelijker krijgen waar hij mee zit.

Ook de coach doorloopt in zijn leven voortdurend zijn eigen Transitiecirkel. Alle thema's spelen voor de coach zelf ook. De coach heeft ook een eigen geschiedenis van verbinding en verlies. Bovendien kunnen er ook voor de coach op dit moment bijvoorbeeld zorgen zijn op het werk, over de relatie of over dierbaren. In de gesprekken met de coachee zijn alle thema's van de Transitiecirkel op een bepaalde manier (denk aan overdracht, tegenoverdracht en projectie) ook aanwezig in de relatie tussen de coach en de coachee. De coach bouwt tijdens de gesprekken een vertrouwensband op met de coachee. Die band is, vanuit de vertrouwelijkheid en veiligheid die de coach heeft te bieden, vergelijkbaar met de relatie die de coachee met eerdere hechtingsfiguren is aangegaan. In de casus zien we dat Hester wantrouwend is komen te staan tegenover anderen. Dit wantrouwen zal ze ook bij de coach kunnen laten zien.

Het is dan ook een taak voor de coach om een balans en een afwisseling te vinden tussen 'zorgen voor' en 'uitdagen van' de coachee. Het 'zorgen voor' gaat over de basis van veiligheid en vertrouwen in de relatie. Vanuit deze basis kan de coach de coachee 'uitdagen' zichzelf te ontwikkelen.



Oefening 4.4 De Transitiecirkel

In de komende paragrafen zullen we de thema's op de Transitiecirkel verder toelichten. Download voor deze oefening de afbeelding van de Transitiecirkel van www.coachendegepreksvoering3edruk.nl en bespreek met elkaar de thema's op de Transitiecirkel.



- Wat vind je van de Transitiecirkel?
- Wat betekenen de thema's voor jou op dit moment?
- Welke thema's herken je? Welke niet?

Wissel ook nu weer in (andere) tweetallen uit.

4.3 Contact maken, het eerste thema op de Transitiekring

Bij de uitwerking van de thema's op de Transitiekring beginnen we bovenaan, bij het 'contact maken'. Op een kring is er echter geen begin en geen einde. In de praktijk van coaching is er dan ook geen vast startpunt op de Transitiekring. Vanuit de verkenning van de coachingsvraag dient de thematiek zich vanzelf aan. Als coach kun je vanuit het thema dat zich aandient vervolgens zowel terug als vooruit op de kring werken. Dit is geen rechtlijnig proces. Omwille van de structuur van dit hoofdstuk behandelen we de Transitiekring echter van boven af, met de klok mee.

Het 'eerste' thema op de Transitiekring betreft het contact maken, ook wel het welkom. Dit contact maken gaat over het contact van de coachee met het werk, met collega's, met de organisatie. Onderliggend verwijst het echter ook naar het 'welkom zijn' in het leven als geheel, waarbij zowel de geboorte als elke ontmoeting vanaf de kindertijd meeweegt. Praktisch gaat het ook over iedere ontmoeting in het hier en nu, tussen de coach en de coachee. Bij de intake is er meestal sprake van een echt eerste contactmoment, waarin wederzijds bepaald wordt of er voldoende sprake is van een 'klik'. Maar ook bij elke latere ontmoeting zit steeds weer een nieuw eerste contactmoment, dat medebepalend is voor wat er tijdens een sessie besproken kan worden en daardoor voor de verdere coachingsrelatie.

Onder elk contact ligt namelijk ook een (psychologisch) contract: hoe gaan we ons tot elkaar verhouden? Op het werk hebben we zo, naast het juridische arbeidscontract, te maken met het psychologisch contract, met de ongeschreven verwachtingen en behoeften van de werkgever en de werknemer. In het psychologisch contract ligt ook de basis voor de loyaliteit van de werknemer met het werk. Dat contract ontstaat al snel, in de eerste momenten van contact met de nieuwe werkgever, en krijgt in de Transitiekring zijn verdere vorm in de stappen van 'hechten' en 'intimiteit delen'. Juist door het onbewuste karakter van het psychologische contract gaan veranderingen of schendingen van het contract vaak met (heftige) emoties gepaard.

Casus 4.3

Hester (3)



Hester heeft Joost, de decaan van haar opleiding, benaderd voor een gesprek, omdat ze hem kent en vertrouwt. Tijdens haar studie heeft Hester al vaker met Joost gesproken, ook over haar twijfels bij het voortzetten van haar studie. Joost en Hester hebben een intakegesprek gevoerd, waarbij Hester verteld heeft over haar eerste werkervaring. Joost heeft zijn aanpak uitgelegd en verteld dat hij met de Transitiekring werkt om een aantal thema's te kunnen behandelen. Hij heeft de thema's op de Transitiekring kort toegelicht. Hester heeft vervolgens haar vraag voor hoe nu verder geformuleerd: 'Hoe kan ik ervoor zorgen dat ik niet meer zo opzie tegen sollicitatiegesprekken?'



Casus 4.3

Hester (3) (vervolg)

Joost: Je vertelt over je moeite bij een sollicitatiegesprek. Waar zie je dan tegenop?

Hester: Het gaat dan om een eerste ontmoeting, met mensen die ik nog niet ken. Ik weet niet hoe ze zullen reageren.

Joost: Wat gebeurt er dan tijdens zo'n gesprek?

Hester: Dan voel ik me niet op mijn gemak. Ik kom dan minder goed uit mijn woorden. Dan hoor ik mezelf soms stutelen tijdens het gesprek. Dan ga ik enorm aan mezelf twijfelen.

Joost: Als je zo aan jezelf gaat twijfelen, maakt dat je onzeker tijdens het gesprek?

Hester: Ja, dat maakt me heel onzeker. En dan kom ik nog minder goed uit mijn woorden.

Joost: Op de Transitiekring hebben we het gehad over het thema 'contact maken'. Op dit moment in je leven heb je al eindeloos vaak nieuw contact gemaakt. In elk nieuw contact nemen we echter ook onze ervaringen van vroeger mee, de goede en de minder goede. 'Contact maken' gaat ook over 'welkom zijn'. Herken je dat in je leven, dat je je onzeker voelt, als je de indruk krijgt dat je niet welkom bent?

Hester: Dan lijkt het net vroeger thuis, als ik met een cijfer uit school kwam. Dan was het nooit goed genoeg...

Hulpvragen bij het thema welkom zijn, contact maken

Bij elk thema hebben we een aantal vragen opgenomen die je kunt gebruiken in een coachgesprek.

Hulpvragen bij het thema welkom zijn, contact maken:

- Waar stond jouw wieg?
- Wat was jouw plek in je gezin van herkomst?
- Hoe werd er bij jullie thuis omgegaan met verlies en afscheid nemen?
- Op welke manier maak jij contact met anderen?
- Wat heb je van anderen nodig om je welkom te voelen?
- Welke thema's uit je eigen geschiedenis herken je daarin?



Oefening 4.5 Contact maken

Werk jouw eigen plek in het gezin waarin je bent opgegroeid uit aan de hand van een intuïtieve tekening. Hoe zag jouw plek eruit? Wie waren er nog meer? En wat was er nog meer in jouw gezin?

Vorm drietallen (coach, coachee en observator) en oefen met elkaar, bijvoorbeeld aan de hand van de hulpvragen bij dit thema.

Oefen bewust met een opening, vanuit het thema van welkom zijn en contact maken in de ontmoeting. Bijvoorbeeld: 'Vandaag werken we met de tekening die je gemaakt hebt. Hoe was het voor je om dit te maken? Mag ik het zien? Wat wil je me erover vertellen?'

4.4 Hechten en intimiteit, het tweede en derde thema op de Transitiecirkel

Hechting en intimiteit zijn noodzakelijk voor onze ontwikkeling, direct vanaf onze geboorte. Als pasgeboren baby zijn we nog volledig afhankelijk van anderen. Hechting is daarbij essentieel voor ons overleven. Een veilige hechting vormt de grondslag voor een gezonde ontwikkeling van het gedrag van kinderen in de interactie met anderen. Een veilige hechting ontstaat door de betrouwbare en voorspelbare aanwezigheid en reacties van ouders en andere belangrijke hechtingsfiguren als *secure bases* in het opgroeien.

Een secure base is een persoon, plaats, doel of object dat ons een gevoel van bescherming, veiligheid en zorg verschaft. Het biedt een bron van inspiratie en energie voor uitdaging, onderzoek, het aangaan van risico's en het zoeken van nieuwe uitdagingen.

(Kohlrieser, 2012, p. 8)

Vermijdende of onveilige hechting ontstaat door de onvoorspelbare of onbetrouwbare aanwezigheid en reacties van ouders en andere belangrijke *secure bases*. Voor een gezonde ontwikkeling is een veilige hechting dus van levensbelang. We nemen al die ervaringen mee in de rest van ons leven en in onze nieuwe contacten als volwassenen. Die ervaringen zijn medebepalend voor de vraag of we met vertrouwen nieuwe contacten aangaan en verdiepen, of dat we moeite hebben om ons te binden aan anderen of andere zaken. Ook de mate van intimiteit die we kunnen toelaten is gebaseerd op hoe we ons hebben leren hechten.

Onze coping, de manier waarop we met tegenslagen hebben leren omgaan, heeft te maken heeft met onze hechtingstijl. Copingstijlen variëren van actief aanpakken tot passief afwachten en van steun zoeken tot zelf proberen op te lossen.

De veerkracht die we nodig hebben in het leven, komt van wat we van onze hechtingsfiguren als *secure bases* hebben meegekregen in de combinatie van zorg, bescherming en veiligheid enerzijds en de mogelijkheid om uitdagingen aan te gaan anderzijds.

De veiligheid die *secure bases* bieden en hun steun om nieuwe situaties te onderzoeken, is vormend en bepalend voor hoe we later in ons leven met nieuwe en potentieel bedreigende situaties omgaan. In onze verdere ontwikkeling zullen we steeds nieuwe mensen tegenkomen die voor ons ook weer als voorbeeld kunnen dienen. Denk bijvoorbeeld aan leraren op school, leidinggevenden en ervaren collega's op het werk. Ook zij kunnen voor ons weer als *secure bases* dienen.



Casus 4.4

Hester (4)

Hester verkent samen met de coach haar moeite met sollicitatiegesprekken. Hester heeft gemerkt dat de spanning tijdens een sollicitatiegesprek haar doet denken aan hoe er vroeger thuis op schoolcijfers werd gereageerd.

Joost: Je vertelde dat thuis de schoolcijfers erg belangrijk werden gevonden. Hoe werd er dan gereageerd?

Hester: Altijd heel kritisch, dat ik toch vooral beter mijn best moest doen en nog betere cijfers moest halen.

Joost: Want anders?

Hester: Want anders...? Tja, daar gingen mijn ouders nooit zo op in. Ik moest gewoon altijd beter mijn best doen.

Joost: Je ouders gaven nooit de gevolgen aan. Wat gebeurde er dan daarna?

Hester: Dan zei ik altijd dat het me speet en dat ik nog beter mijn best zou gaan doen op school. Ik wilde ook heel graag goede cijfers halen en lette daarom altijd goed op in de klas.

Joost: Ik hoor je een aantal dingen tegelijk zeggen, ik wil even stil staan bij het eerste wat je zegt. Je zei dan tegen je ouders dat je spijt had. Meende je dat dan ook echt?

Hester: Nee, dat niet. Ik deed altijd mijn best en ik scoorde nooit onder een acht. Voor mezelf was ik dan tevreden. Maar voor mijn ouders was het nooit genoeg.

Joost: Deed je bij je ouders dan net alsof je er spijt van had?

Hester: Dat klopt, ik meende het niet.

Joost: En dat je nog beter je best zou doen op school, meende je dat wel?

Hester: Nee, ik bleef gewoon op dezelfde manier opletten in de klas en thuis mijn huiswerk maken.

Joost: Je zei dus wat anders tegen je ouders dan wat je eigenlijk meende?

Hester: Ja, dat klopt, ik kon tegen mijn ouders lang niet altijd de waarheid zeggen.

Joost: Want?

Hester: Want? Dan zouden ze boos worden, of teleurgesteld in mij.

Joost: En dan?

Hester: En dan? Dat zou het einde van de wereld betekenen!

Joost: Want?

Hester: Ik kan het me gewoon niet voorstellen. Zo ben ik niet opgevoed. Ik zou nooit op het idee komen om de confrontatie met mijn ouders aan te gaan.

Joost: Je vertelt dat je vroeger niet geleerd hebt om de confrontatie aan te gaan. Wat merk je daar tegenwoordig nog van?

Hester: Dat belemmert me denk ik nu bij sollicitatiegesprekken.

Joost: Op wat voor manier?

Hester: Ik ben dan heel erg bezig met proberen om antwoorden te geven waarvan ik denk dat ze die willen horen, in plaats van de antwoorden die ik zelf wil geven.

Joost: Hoe zou je dan willen antwoorden?

Hester: Met wat ik belangrijk vind, om te laten zien wie ik ben...

Joost: Wie ben je dan?

Hester: Mezelf. Ik wil mezelf laten zien. Ik wil laten zien dat ik wat kan, dat ik ertoe doe...

Hulpvragen bij de thema's hechten en intimiteit delen

Enkele hulpvragen voor in een coachingsgesprek:

- Welke collega's/medestudenten laat je werkelijk dichtbij komen en welke niet? Wat maakt dat daar verschil tussen zit?
- Hoe gaat jouw team/afdeling/klas/groep om met emoties delen? Wat is het effect daarvan op jouw functioneren?
- Hoe ga je om met feedback geven en ontvangen? En hoe ervaar je dat binnen je werk/opleiding? Wat is het effect daarvan op jou?
- Hoe ga jij om met hulp vragen? Wanneer wel, wanneer niet? Aan wie wel, aan wie niet?

Binnen het thema van hechten en intimiteit delen, besteden we apart aandacht aan de rol van secure bases als bronnen van veiligheid en uitdaging. Ook deze vragen zijn weer om mee te nemen in gesprekken die je voert.

- Bij wie of wat voel je je veilig?
- Wie of wat steunt jou? Op welke manier?
- Wie of wat daagt jou uit? Op welke manier?
- Heb je weleens veiligheid, steun of uitdaging gemist? Wanneer was dat, wat speelde er?
- Voor wie ben jij een secure base of voor wie wil/kun jij er een zijn? Op welke manier kun je dat zijn?

Oefening 4.6 Hechten en intimiteit delen



Vorm drietallen (coach, coachee en observator) en oefen met elkaar aan de hand van de vragen bij de thema's hechten en intimiteit delen. Sta in ieder geval expliciet stil bij welke personen of zaken voor jou als secure bases dienen.

4.5 Afscheid nemen, het vierde thema op de Transitiecirkel

Ook vanuit de evolutiepsychologie is het te verklaren waarom we afscheid nemen en met verlies omgaan zo lastig vinden: we hebben het dan over overlevingsgedrag. De bedrading in ons brein is erop gericht om risico's en pijn te vermijden om ons als soort te laten voortbestaan. De ontwikkeling van ons brein loopt wat dat betreft achter bij de ontwikkeling die we doormaken en de veranderingen in onze omgeving. We leven niet meer in grotten en jagen niet meer op mammoeten. Tenminste niet letterlijk. De 'besturingssoftware' en de 'hardware' van ons brein zijn te vergelijken met die van verouderde computers. Ooit *state of the art*, nu engszins verouderd. De upgrades van ons brein houden niet helemaal gelijke pas met onze ontwikkeling. Veel bedreigingen behoren tot het verleden. Voor ons fysieke overleven zijn we niet meer aangewezen op de instincten en drijfveren die nog uit de prehistorie stammen.

Voor ons emotionele overleven hebben we echter nog wel te maken met een lijf dat bewust en onbewust bestuurd wordt door een (semi)autonome verouderde 'computer'.

Het leven komt echter zoals het komt en daar hebben we het mee te doen. Of we willen of niet, we krijgen ook met verlies te maken. Soms krijgen we de mogelijkheid om nog bewust afscheid te nemen. Hoe moeilijk ook, afscheid nemen kan ervoor zorgen dat we later minder last krijgen van onafgemaakte zaken (*unfinished business*), iets wat we misschien nog hadden willen uitspreken of doen. Goed afscheid nemen confronteert echter ook direct met het aanstaande verlies en is daarom vaak niet gemakkelijk. Soms lijkt afscheid nemen zelfs onmogelijk, omdat we door een onverwacht verlies overvallen worden. Of omdat we er pas later achter komen dat we een verlies geleden hebben, doordat we een situatie op het moment zelf niet als zodanig hebben herkend. Op de een of andere manier hebben we altijd, zo nodig pas achteraf, toch afscheid te nemen. Als het afscheid bij leven niet mogelijk is geweest, dan kan er een symbolische vorm van afscheid nemen nodig zijn, zoals in een ritueel. Hoe dan ook: bewust afscheid nemen is een voorwaarde om ook de rouw werkelijk toe te laten.



Casus 4.5

Hester (5)

Hester is erachter gekomen dat ze vroeger thuis niet geleerd heeft voor zichzelf op te komen. Liever vertelde ze haar ouders een leugentje om bestwil, om onder kritiek uit te komen. Wat zij zelf wilde, deed er niet toe. Door confrontaties te vermijden, heeft Hester ook altijd voorkomen om afscheid te hoeven nemen. Hiermee heeft zij een belangrijke kant van zichzelf niet voldoende ontwikkeld. In een spannend gesprek, wanneer er kritische vragen gesteld worden, zoals bij een sollicitatiegesprek, kan Hester terugvallen in dit oude gedrag.

Joost: Je hebt verteld over je vertrek bij je werkgever, dat er geen afscheid was georganiseerd en de moeite die je daarmee hebt. Op wat voor manier heb jij vroeger thuis afscheid leren nemen?

Hester: Dat was altijd een drama! Mijn moeder kon daar helemaal niet mee omgaan. Dan was ze een week van slag en was de sfeer thuis om te snijden.

Joost: Wat gebeurde er dan?

Hester: Dan huilde ze om het minste of geringste of werd ze boos als er lawaai was.

Joost: Wat deed jij dan?

Hester: Dan probeerde ik haar een beetje te ontlopen en als dat niet lukte, dan probeerde ik een beetje gezellig te doen.

Joost: Hoe deed je dat dan, gezellig doen?

Hester: Door over andere dingen te praten, net te doen alsof er niets gebeurd was.

Joost: Maar er was wel wat gebeurd?

Hester: Ja, maar dat was dan onbespreekbaar.

Joost: Wat had je eigenlijk willen zeggen?

Hester: Ik had willen zeggen dat ze zich niet zo moest aanstellen, de wereld draaide niet om haar. Ik was er ook nog.

Joost: Wat had jij dan nodig?

Casus 4.5

Hester (5) (vervolg)



Hester: Dat er steun voor mij was, ik was nog een kind.

Joost: Hoe had je steun willen ervaren?

Hester: Dat er aan mij eens zou worden gevraagd hoe het met mij ging. En dat er dan geluisterd zou worden.

Joost: Als ik nu aan je vraag hoe het met je gaat, na het vertrek op je werk?

Hester: Dan ben ik nog erg boos en verdrietig dat ik daar zo ben weggegaan zonder echt afscheid te nemen. Ergens leek het ook voor mezelf de gemakkelijkste oplossing, geen moeilijk gedoe van 'wat moet je dan zeggen'. Maar ik heb er last van dat het nu lijkt alsof het dus helemaal niets betekend heeft. Alsof mijn hele eerste werkervaring niet bestaan heeft. Alsof ik er niet toe doe. Daar baal ik van.

Hulpvragen bij het thema afscheid nemen

Hulpvragen bij dit thema zijn:

- Welke verliezen heb je al geleden in je leven, persoonlijk en zakelijk?
- Hoe ga jij om met afscheid nemen?
- Welke thema's uit je eigen geschiedenis herken je daarin?
- Welke verliezen liggen in het verleden en welke verliezen gaan eigenlijk over de toekomst, over niet-vervulde wensen en dromen?
- Welke verlangens spelen er mee?

Oefening 4.7 Afscheid nemen



Neem twee situaties in gedachten: eentje waarop je heel bewust wel en eentje waar je (on)bewust geen afscheid hebt genomen. Beantwoord daarbij de volgende vragen:

- In de ene situatie heb je goed afscheid kunnen nemen en in de andere niet. Wat voor verschil leverde het toen op in hoe je met de situaties omging?
- In de ene situatie heb je goed afscheid kunnen nemen en in de andere niet. Wat is het verschil nu, als je terugdenkt aan die situaties?

Vorm drietallen (coach, coachee en observator) en oefen met elkaar op het thema van wel en geen afscheid nemen.

4.6 Rouwen, het vijfde thema op de Transitiecirkel

Afscheid nemen maakt het mogelijk om te rouwen om wat verloren is gegaan. Zonder afscheid, dat wil zeggen, wanneer we niet (h)erkennen dat we een verlies hebben geleden, kunnen we ook niet werkelijk rouwen. Voor de intensiteit en de duur van de rouw zijn de betekenis van de relatie en de manier waarop iets of iemand dierbaar was, bepalend. Omdat die relatie uniek was, is ook de

rouw als reactie op het verlies uniek. We noemen rouw ook vaak ‘de achterkant van de liefde’. Liefde en rouw zijn te vergelijken met de twee kanten van dezelfde medaille, waarbij ze verbonden zijn via de hechting.

Rouw is in het dagelijks leven al een beladen begrip. Op het werk speelt dat nog meer. Vanuit de scheiding tussen zakelijk en persoonlijk, werk en privé, lijkt rouw vooral een begrip uit de persoonlijke levenssfeer. Bij een ingrijpend verlies, van een collega, of van onszelf, sluipt rouw echter onvermijdelijk ook binnen op het werk. De grens tussen wie je bent als mens en wie je bent als werknemer blijkt dan niet zo scherp te trekken te zijn.

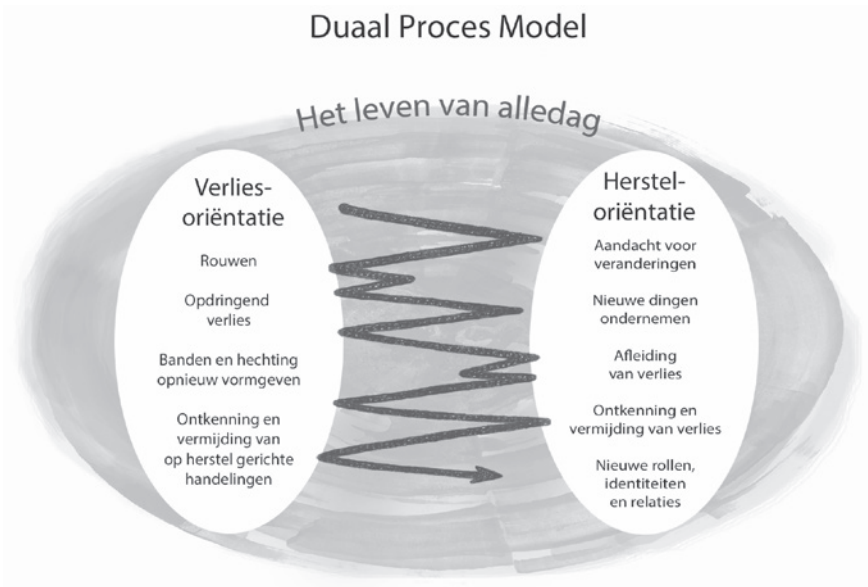
Een verlies bij iemand anders confronteert ons ook altijd met onze eigen kwetsbaarheid. We worden weer even met de neus op de feiten gedrukt dat het ons allemaal kan overkomen. Ook in een zakelijke omgeving zijn we er niet immuun voor, hoewel het afhankelijk van de bedrijfscultuur vaak niet gemakkelijk is om emoties rondom rouw te laten zien.

Goed rouwen bestaat niet. Rouwen is geen lineair proces waarbij we in de tijd verschillende emoties achter elkaar beleven en langzaam uit het dal of uit de put klimmen. Voor coaches is het van groot belang te weten dat die gedachte (van een lineair proces, eindigend met ‘acceptatie’), ook onder vakgenoten, wijdverbreid is. Inzichten uit zowel de praktijk als de wetenschap tonen echter keer op keer aan dat er geen maat is voor rouw, geen vast proces, geen ‘normale’ tijd, geen eindpunt of vaste volgorde. Voor rouw geldt ook: de tijd doet niets, als wij zelf niets doen. Rouwen vraagt ons om de confrontatie met het verlies aan te gaan.

In rouw wisselen goede en slechte dagen of perioden elkaar af. De ene keer putten we kracht uit goede herinneringen en het andere moment kunnen we het niet opbrengen om bijvoorbeeld naar foto’s uit een gezamenlijk verleden te kijken. We worden heen en weer geslingerd tussen een oriëntatie op het verlies, op het verleden, en een oriëntatie op het herstel, op de toekomst. Dit proces waarbij verlies, verlangen, vermijding en afleiding om voorrang strijden, blijkt heel normaal te zijn.

Zowel het verlies als het herstel komen als gelijkwaardige oriëntaties voor binnen het Duaal Proces Model (zie figuur 4.2) van Margareth Stroebe en Henk Schut (1999, 2010). Dit model, dat je ook via www.coachendegespreksvoering3e.druk.nl kunt downloaden om te gebruiken wanneer je met anderen in gesprek bent, onderkent de complexiteit van het omgaan met een verlies. Rouw is daarbij allereerst een onderdeel van het leven van alledag. Daarbinnen komen zowel het verlies als het herstel als gelijkwaardige oriëntaties bij rouw voor.





Figuur 4.2 Het Duaal Proces Model

Aan de linkerkant van het model staan de aspecten waarmee de coachee te maken krijgt bij het omgaan en de confrontatie met het verlies. Aan de rechterkant staan de aspecten waarmee de coachee te maken krijgt bij het vermijden van het verlies. De beweging tussen beide oriëntaties is niet eenduidig. Er is niet zozeer sprake van een bewuste keuze of planning wanneer de coachee met welke oriëntatie aan de slag zal gaan. De dualiteit waar het model zijn naam aan ontleent, wordt gesymboliseerd door de grillige lijn tussen beide oriëntaties. Deze lijn geeft de beweging weer van de coachee die in de tijd heen en weer geslingerd wordt tussen aandacht voor het verlies en aandacht voor het herstel. Het ene moment krijgt de ene kant de aandacht, het andere moment de andere kant. Soms lijken beide oriëntaties vrijwel tegelijkertijd aanwezig, wat een verscheurd gevoel kan opleveren.

Een waardeoordeel over verlies- of hersteloriëntatie blijft achterwege: het één is niet beter dan het ander. Ook een oplossing blijft achterwege, er is geen sprake van een eindsituatie. Termen als 'acceptatie' of 'aanvaarding' van het verlies komen in het model niet voor.

Typische elementen die horen bij het bezig zijn met het verlies, gaan over het werk dat de coachee te doen heeft: de rouwarbeid.¹ Dat de oriëntatie niet altijd een bewuste keuze is, blijkt ook uit het opdringen van het verlies. Het verlies vraagt dan om aandacht. Bij het omgaan met het verlies hoort ook het opnieuw vormgeven van de relatie met het verlorene: het verbreken en herdefiniëren van de banden en de hechting. Het eerste is definitiever dan het laatste. Welke van toepassing is, hangt af van de aard van de relatie en de situatie rondom het verlies. Omgaan met een verlies is ook per definitie een, liefst tijdelijke, ontkenning en vermijding van handelingen die gericht zijn op herstel.

Die op herstel gerichte handelingen maken onderdeel uit van de hersteloriëntatie. Hieronder valt alles waarbij de coachee aandacht heeft en geeft aan veranderingen, nieuwe dingen onderneemt en/of afleiding zoekt van het verlies. In dit ondernemen kan echter ook ontkenning en vermijding van het verlies zitten. Dit hoort, net als de ontkenning en de vermijding aan de verlieskant, het liefst ook weer tijdelijk, bij het herstel. Een herstel dat ook om het aannemen en aangaan van nieuwe rollen, identiteiten en relaties vraagt.

Het Duaal Proces Model laat ook zien dat mensen niet zo eendimensionaal door de tijd heen bewegen als de klassieke fasemodellen ons zouden willen laten geloven. Perioden van verliesoriëntatie, die we na een periode van hersteloriëntatie als ‘terugval’ zouden kunnen benoemen, horen nu eenmaal bij de aanpassingen die een verlies vergt. ‘Verwerken’ hoort daarmee bij het cliché dat we willen vermijden, net als uitspraken over ‘de tijd’ die zijn werk moet doen. Er staat geen maat op rouw, noch qua tijd, noch qua intensiteit. Rouw kun je leren dragen.

Het vinden van een balans tussen het verlies en het herstel is een strikt persoonlijke uitkomst van een strikt persoonlijk en daarmee uniek verlies.

Op de dynamiek van verlies en herstel kunnen meerdere krachten inwerken. Schuld en schaamte over het verlies kunnen het voor een medewerker moeilijk maken om aan de hersteloriëntatie toe te komen. Daarbij gaat het verlorene gevoelsmatig nogmaals, of pas definitief, verloren. De andere kant is ook mogelijk: vermijding en ontkenning kunnen ervoor zorgen dat er niet aan het verlies wordt toegekomen. Bij een heftig verlies is dat, zeker voor een tijdje, een prima ‘strategie’, toekomen aan het verlies kan later ook nog.

1 De term rouwarbeid komt oorspronkelijk bij de Weense psychiater Sigmund Freud vandaan en is overgenomen door de Amerikaanse psycholoog William Worden. Het begrip benadrukt het actieve aanpakken van rouw, het symbolische harde werken dat iemand in rouw verricht om er weer bovenop te komen. Er is echter geen ‘things to-dolijstje’ of checklist die afgewerkt kan worden.

Casus 4.6

Hester (6)



Nu Hester zicht krijgt op de verschillende vormen van afscheid die ze te nemen heeft, krijgt ze ook oog voor de manier waarop ze gewend is met verlies om te gaan.

Joost: Hester, je vertelde daarnet in ons gesprek over jouw neiging om moeilijke gebeurtenissen maar liever 'onbesproken' te laten. Hoe helpt die strategie jou om met een afscheid en een verlies om te gaan?

Hester: Het helpt me niet, dat merk ik steeds meer. Maar ik vind het nog heel lastig om mijn oude gedrag los te laten.

Joost: Waar merk je dat aan?

Hester: Dat ik nog steeds snel ergens anders over wil beginnen, in plaats van mijn eigen gevoel te laten zien.

Joost: Wat zou er gebeuren, wanneer je je gevoel wel zou laten zien?

Hester: Waarschijnlijk niets ergs, maar het voelt zo vreemd. Ik vind het spannend.

Joost: Je vertelt over je gevoel. Hoe word jij je bewust van je gevoel?

Hester: Dat voel ik vooral in mijn buik.

Joost: Wat gebeurt er dan in je buik?

Hester: Die trekt dan samen, dan voel ik soms kramp en spanning.

Joost: Wat doe je daar dan mee?

Hester: Zodra ik me dat bewust wordt, dan ga ik heel snel nadenken en dan druk ik dat gevoel weg.

Joost: Wat denk je dan bijvoorbeeld?

Hester: Dat ik me niet moet aanstellen, dat ik mijn gevoel niet moet vertrouwen.

Joost: Want?

Hester: Want zo ben ik niet opgevoed, ik heb dan het idee dat ik mijn ouders teleurstel, als ik me zo laat gaan.

Joost: Dat klinkt als een lastige opdracht: je wilt het anders doen dan je bij je ouders hebt geleerd, maar je mag ze van jezelf niet teleurstellen?

Hester: Dat klopt. Het is heel dubbel, ik wil graag veranderen. Ik zie ook wel wat ik heb te doen, maar dan voel ik me ook schuldig.

Hulpvragen bij het thema rouwen

Voor dit thema denken we aan de volgende hulpvragen:

- Hoe reageer jij op verlies? Zijn er perioden geweest waarin je veel of juist weinig met verlies bezig bent geweest?
- Hoe geef jij uiting aan emoties en gedachten nadat iets verloren ging? Bijvoorbeeld een baan, een project, een verandering in de organisatie, een collega of student die vertrok, enzovoort?
- Als je terugkijkt op je loopbaan/studie, wat zijn dan verliezen waarover je niet hebt gerouwd, bijvoorbeeld door 'door te gaan' of je gevoelens en gedachten te onderdrukken? Hoe beïnvloedt dat je werk/opleiding?
- Welke rouw uit je thuissituatie speelt voor jou mee in je werk/opleiding? Hoe? Hoe is het voor jou als iemand daarnaar vraagt?



Oefening 4.8 Rouwen

Kijk vanuit je eigen verliezen die je gebruikt hebt bij oefening 4.2 naar hoe je met rouw bent omgegaan bij die verlieservaringen.

Gebruik daarbij de hulpvragen bij het thema rouwen.

Beantwoord voor jezelf ook de vragen:

- Wat herken je wel en wat niet over wat er gezegd is bij het Duaal Proces Model?
- Wat levert het je op om aan de kant van de verliesoriëntatie of de hersteloriëntatie te zitten?

Vorm drietallen (coach, coachee en observator). De coach legt eerst aan de coachee de werking van het Duaal Proces Model uit. Daarna voert de coach een gesprek met de coachee aan de hand van de hiervoor genoemde vragen over een situatie waarbij de coachee vooral de verliesoriëntatie herkent en over een situatie waarbij de coachee vooral de hersteloriëntatie herkent.

4.7 Betekenis geven, het zesde en laatste thema op de Transitiecirkel

Betekenis- of zingeving bij verlies is een lastig begrip. Als we er in deze context over spreken, dan bedoelen we niet dat een verlies per se zinvol zou moeten, of kunnen zijn, laat staan dat we er 'blij' mee zouden moeten zijn. Sommige verliezen zijn, of we ze van links of rechts bekijken, zinloos. En toch vraagt ook het meest zinloze verlies van mensen op een bepaalde manier om een antwoord dat het mogelijk maakt om opnieuw een gelukkig, of gebalanceerd leven te kunnen leiden. Voor ons zijn 'zin' en 'betekenis' gelijkwaardige begrippen en wij behandelen ze als identiek. We onderkennen dat de woorden een verschillende lading kunnen hebben en laten iedereen graag de ruimte om daar zelf invulling aan te geven.

Naast de emoties en de fysieke uitingen, kent rouw een duidelijk cognitief aspect. De Amerikaanse psycholoog Robert Neimeyer (2005, 2006) spreekt hier over de reconstructie van de betekenis van wat verloren ging. Het gaat dan om het (soms ook letterlijk) herschrijven van het (professionele) levensverhaal. Hoe zag mijn leven eruit voor en na datgene wat verloren ging?

Het levensverhaal wordt zo weer verder geschreven. Het zijn niet zozeer de emoties die de bottleneck vormen bij veranderingen, maar veeleer het schijnbaar zo ongrijpbare en nauwelijks te sturen proces van betekenisgeving. Maar juist daar komt de sociale omgeving en de faciliterende leidinggevende in beeld, om draagkracht toe te voegen waar sprake is van draaglast!

Een verlies vraagt ons hoe dan ook om, met terugwerkende kracht, de gebeurtenissen uit ons verleden opnieuw te interpreteren. Gebeurtenissen zijn niet alleen feiten die vastliggen in de tijd, ze hebben ook een betekenis voor ons.

Ze kunnen bepalend geweest zijn voor de keuzen die we gemaakt hebben, we denken er met vreugde of met gemengde gevoelens aan terug. Gebeurtenissen, of de herinneringen aan gebeurtenissen, komen in een ander licht te staan door de impact van het verlies. Daardoor ligt niet alleen de toekomst, ons levensverhaal dat nog geschreven moet worden, opnieuw open. We zullen ons ook met ons eigen verleden opnieuw mogen bezighouden. We hebben een nieuwe weg uit te stippelen in een wereld die door het verlies door elkaar gegooid is. In het Duaal Proces Model zagen we ook al de wisselwerking tussen oriëntaties op het verlies, het verleden en het herstel, de toekomst. De 'reconstructie van betekenis' is als cognitief proces, naast het emotionele proces, belangrijk in het rouwproces.

Als we rouwen, geven we de band met datgene wat verloren ging opnieuw vorm. Zo kan de relatie met de omgeving opnieuw aangegaan worden en kun je je openstellen voor nieuwe ontwikkelingen: de nieuwe organisatie, functie, taak, collega, partner, relatie enzovoort. We noemen dat ook wel de *continuing bonds*, de verbinding of relatie die doorgaat, verder gaat. Hiermee wordt afstand genomen van de inzichten uit het begin van de vorige eeuw, zoals die door de Weense psychiater Sigmund Freud zijn geformuleerd. Volgens hem moet de rouw erop gericht zijn om je los te maken van de overledene of het verloren 'object', anders zou de rouw niet overgaan en in een depressie eindigen.

Casus 4.7

Hester (7)



Om zich op nieuwe sollicitatiegesprekken voor te bereiden, kijkt Hester naar wat de coaching haar heeft opgeleverd.

Joost: Wat heb je over jezelf geleerd?

Hester: Ik heb mezelf wel beter leren kennen. Ik dacht altijd dat aanpassen de oplossing was, eigenlijk zonder er verder bij na te denken of stil te staan. Ik merk dat ik toch graag als mezelf gezien wil worden. Ik vind het nog wel moeilijk om me te laten zien, het voelt nog heel kwetsbaar.

Joost: Hoe ga je deze inzichten toepassen in sollicitatiegesprekken, je vraag waar je mee kwam?

Hester: Ik ben me in ieder geval bewust geworden van mijn eigen aandeel in een situatie. Ik mag mezelf belangrijk vinden, als ik wil dat anderen mij ook serieus nemen.

Joost: Op welke manier ga je jezelf belangrijk vinden?

Hester: Door mijn gevoel meer toe te laten. Ik kan het nu in ieder geval als signaal gebruiken dat ik iets soms niet leuk vind.

Joost: Hoe ga je dat toepassen bij nieuwe sollicitatiegesprekken?

Hester: Door wat langer de tijd te nemen voordat ik ga antwoorden. Dat geeft me wat ruimte om me bewust te worden van mijn gevoel. Dat kan ik dan gebruiken om te merken of ik vanuit mezelf antwoord geef of me probeer aan te passen.

Joost: Wat heeft het je nog meer opgeleverd?

Hester: Ik merk dat ik gegroeid ben, volwassener geworden. Ik ben opener naar anderen toe, merk nu ook sneller wanneer anderen ergens mee zitten. Daar kan ik het nu met ze over hebben. Ik kan anderen ook tot steun zijn vanuit mijn ervaring. Dat maakt mijn relaties mooier. Op een bepaalde manier ben ik er toch sterker uit gekomen.

Hulpvragen bij het thema betekenis geven

Hulpvragen voor het verkennen van dit thema zijn:

- Op welke manier kun jij betekenis toekennen aan ingrijpende gebeurtenissen in jouw leven?
- Wat betekent je werk en deze organisatie voor je? Welke veranderingen heb je daarin gemerkt?
- Hoe is de balans voor jou tussen je werk/opleiding en andere betekenisvolle relaties en activiteiten?
- Heb je in je loopbaan weleens een burn-out gehad of was je weleens overspannen? Welke lessen leerde je daaruit voor jezelf?
- Als je terugkijkt naar grote veranderingen in je professionele en persoonlijke leven, hoe kijk je daarnaar terug en waar ben je dan het meest dankbaar voor?
- Heb je het gevoel dat je (voldoende) inspiratie haalt uit je werk/opleiding, je contact met collega's/medestudenten enzovoort?
- Heb je het gevoel dat je zelf inspirerend kunt zijn voor je omgeving? Wat doe je daar dan voor?



Oefening 4.9 Betekenis geven

Beantwoord voor jezelf een aantal van de hulpvragen over betekenis geven. Vorm drietallen (coach, coachee en observator) en oefen met elkaar aan de hand van de vragen bij het thema betekenis geven.

4.8 De aanpak: hoe gaat de coach te werk?

Wat betreft de (gespreks)technieken die binnen coaching gangbaar zijn, kun je alle technieken ook toepassen binnen het coachen bij verlies. Wat coachen bij verlies speciaal maakt, is de onderliggende thematiek. Daarvan hebben we in de voorafgaande paragrafen de achtergronden beschreven. In deze paragraaf beschrijven we hoe de aanpak van een coach die werkt met het thema verlies er in de praktijk uitziet.

4.8.1 *De eerste stap: het begin van het gesprek*

Het begin van het gesprek is hetzelfde als bij andere coachingsaanpakken. Het doel is om de vraag helder te krijgen en een begin met de onderlinge vertrouwensband te maken. Luisteren, samenvatten en doorvragen dus.

4.8.2 *De tweede stap: kijken vanuit de thema's op de Transitiecirkel*

Zodra de vraag helder is, dienen ook de thema's op de Transitiecirkel zich aan. Misschien nog niet direct voor de coachee zelf. Maar als coach weet je dat gedrag altijd ergens vandaan komt en dat eerdere verlieservaringen belangrijke, zij het mogelijk onbewuste, levenslessen voor de coachee in zich hebben. Het vermijden van mogelijk nieuw verlies kan daarbij ook een belangrijke, weer vaak onbewuste, drijfveer zijn. Hier begint het echte werken met het herkennen, erkennen en verkennen van de thema's.

Bij het verkennen van de problematiek achter de vraag van de coachee kan het model van de Transitiecirkel dienstdoen als illustratie van de thema's. In de reactie van de coachee komt de herkenning of het tegenovergestelde, de ontkenning, dan vaak naar voren. Met beide reacties kun je als coach verder. Vanuit de herkenning kun je het thema verder verkennen. Vanuit de ontkenning valt er, voorzichtig, nog eerst aan de erkenning van het thema door de coachee gewerkt te worden. Die erkenning valt natuurlijk niet af te dwingen. Als coach heb je daarin ook de grenzen van de coachee te respecteren.

4.8.3 *De derde stap: laten ontdekken vanuit de thema's op de Transitiecirkel*

Als coach is het van buitenaf vaak gemakkelijker om patronen bij de coachee te doorzien, dan het voor de coachee zelf is om deze te herkennen. De waarde zit natuurlijk echter pas in het herkennen en erkennen door de coachee zelf. Het doorgronden van de eigen patronen in de persoonlijke geschiedenis, het ontdekken van de doorwerking van de thema's op de Transitiecirkel in het eigen gedrag, is het werk van de coachee. Hierbij kan de coach als secure base optreden. Hoewel de coach, ook vanuit zijn eigen ervaring, zicht heeft op de thema's van de Transitiecirkel, is het de coachee zelf die de ontdekkingsreis langs de eigen thema's mag maken. De coach is daarbij minder een gids dan een tochtgenoot, liefst eentje die eerder een soortgelijke, maar nooit dezelfde, reis heeft ondernomen.

4.8.4 *De vierde stap: hoe maakt de coachee de Transitiecirkel rond?*

Eerder stelden we bij de behandeling van de thema's al dat de cirkel eigenlijk geen begin en geen einde heeft. Het rondmaken van de cirkel is ook geen doel op zich, hoewel een doorwerking van alle thema's voor de ultieme beantwoording van de vraag van de coachee wel aan te bevelen is. De heling van de effecten van het verlies begint bij bewustwording dat er verlies is geleden en werkt door in de integratie van het verlies in het verdere leven. De slingerbeweging tussen het verlies en het herstel zal kunnen blijven voortduren. Het oppakken van nieuwe uitdagingen in de herstelbeweging, zowel als het toegeven aan rouw om het

verlies hebben allebei een plek op weg naar het aangaan van nieuw contact, nieuwe hechting en nieuwe intimiteit. Daarbij hoort ook het experimenteren met nieuw gedrag, waarbij de coachee ook weer verbinding aangaat met nieuwe *secure bases*.

4.9 Tot slot

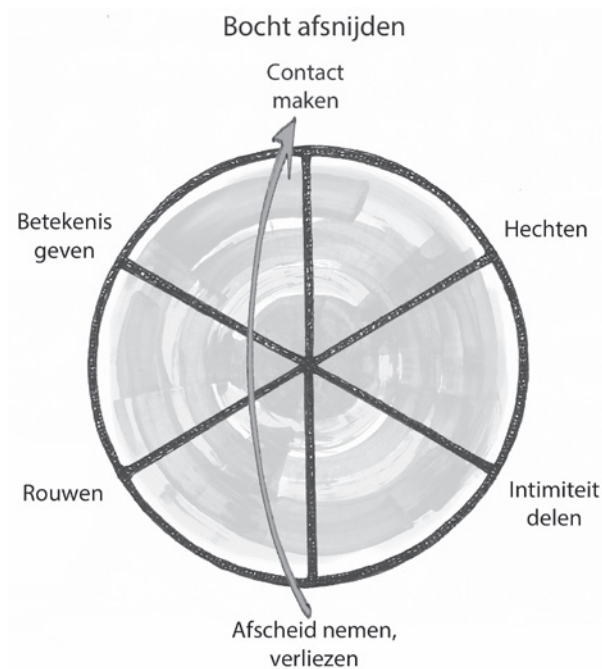
Tot slot geven we nog enige overwegingen die specifiek zijn in de coaching rondom verlies en rouw.

4.9.1 *Het proberen te vermijden van thema's op de Transitiekringel*

In bovenstaande paragrafen hebben we de achtergronden beschreven die van belang zijn bij veranderingen en verlies op het werk. Deze thema's zijn onvermijdelijk in het coachen van mensen bij verandering, bij verlies en rouw. In deze paragraaf gaan we kort in op wat er gebeurt wanneer deze thema's vermeden worden. Voor de coach is het van belang dit te herkennen en de coachee uit te nodigen toch aandacht te geven aan de betreffende thema's.

De verleiding is groot om het afscheid nemen te willen vermijden, om de bocht op de Transitiekringel af te snijden (zie figuur 4.3). Hier kun je als het ware een sluiproute nemen, binnendoor naar nieuw contact. We kennen allemaal wel momenten in ons leven waarop we dat deden, waarbij we onbewust denken dat we de rouw te snel en te slim af zijn.

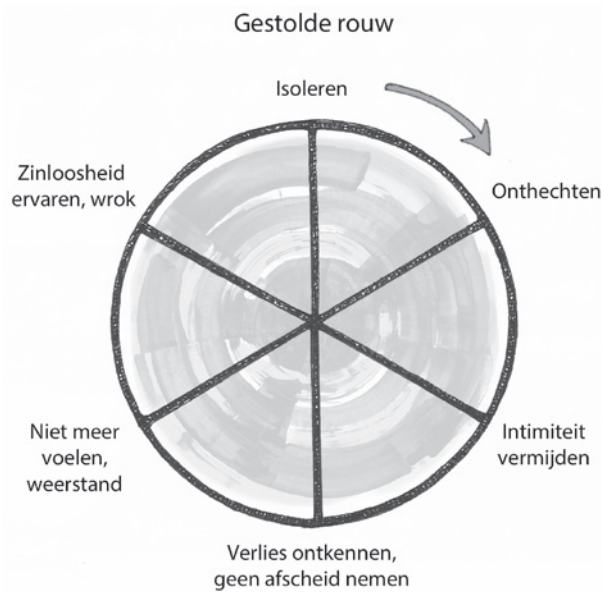
Ook binnen organisaties kunnen we dit tegenkomen. Bijvoorbeeld door bij veranderingen, reorganisaties en fusies de oude organisatie als het ware taboe te verklaren. Van werknemers wordt dan verwacht dat ze zich zonder problemen kunnen verbinden aan de nieuwe organisatie, de nieuwe merknaam, het nieuwe logo. Of aan nieuwe collega's en leidinggevenden. Vanuit angst voor 'gedoe', dat er toch altijd komt, vanuit de drang om vooral 'snelheid te maken', of vanuit de bekende managementgedachten van 'controle en beheersing', denken organisaties vaak dat ze zo'n *shortcut* kunnen of moeten maken. Er bestaan echter geen duurzaam werkende 'shortcuts' op de Transitiekringel.



Figuur 4.3 Bocht afsnijden op de Transitiecirkel

We kunnen geen thema's op de Transitiecirkel overslaan zonder er een prijs voor te betalen. Wanneer we de rouw niet nemen, komt deze later, op andere momenten weer naar boven. Meestal op momenten waarop we andere tegenslagen tegenkomen. Het lastige is dat het oorspronkelijke verlies buiten beeld is geraakt. Hierdoor herkennen we dan vaak de vermeden rouw niet meer als zodanig.

Er is een belangrijke relatie tussen burn-out, depressie en ziekten aan de ene kant en het vermijden van rouw aan de andere kant. Wanneer we bij verlies en afscheid de thema's op de Transitiecirkel niet aangaan, lopen we het risico de rouw als het ware te laten stollen. Terwijl we mogelijk denken dat we er gemakkelijk vanaf gekomen zijn, blijken we echter niet alleen onze gevoelens op afstand te houden, maar ook op afstand te komen van andere mensen. We verliezen bij gestolde rouw ons vermogen om ons te verbinden met anderen. Hierbij komen de thema's op de Transitiecirkel in hun tegendeel te verkeren (zie figuur 4.4).



Figuur 4.4 Gestolde rouw op de Transitiecirkel



Beide modellen zijn ook weer via www.coachendegespreksvoering3edruk.nl te downloaden om te gebruiken in gesprekken.

4.9.2 De relatie tussen de individuele medewerker en de organisatie

De coachee is niet alleen een individu met een eigen persoonlijkheid en een eigen levensverhaal. De coachee is ook een werknemer, een medewerker binnen een organisatie, of een student binnen een opleiding. Daarmee komt ook de omgeving mee naar binnen bij een coachingsgesprek. De coachee maakt deel uit van een bedrijfs- of organisatiecultuur, een cultuur die medebepalend is voor welk gedrag binnen de organisatie 'passend' is. De Transitiecirkel kan uitstekend ingezet worden voor groepsbegeleiding om verandering binnen de dynamiek van afdelingen of teams op het werk te bereiken. De thematiek op de Transitiecirkel speelt namelijk ook op het niveau van groepen. Team- of organisatiecoaching is echter een aparte discipline die buiten de context van dit hoofdstuk valt.

4.9.3 Leedconcurrentie: 'mijn rouw/jouw rouw'

Een belangrijke vraag is of de coachee bereid is om vanuit het perspectief van afscheid en verlies naar de eigen situatie te kijken. Rouw blijft een beladen term met een zekere zwaarte, doordat rouw vrijwel altijd vanuit de context van

verlies door de dood wordt gezien. Een risico bij een te snelle benadering via de invalshoek van 'rouw' is dat de coachee in een situatie van leedconcurrentie terecht komt: het eigen verlies wordt vergeleken met een ander, in de eigen ogen 'zwaarder' of 'echter' verlies. Daarbij vergeleken kan het eigen verlies binnen de context van het werk dan als 'minder erg' ervaren worden, waardoor de coachee in een toestand van ontkenning kan komen: 'dit mag geen rouw heten'.

Een sprekend voorbeeld kwamen we tegen op een internetforum waar een blog over rouw vanuit de invalshoek van mobiliteit na baanverlies de volgende reactie oproept:

Baanverlies is erg vervelend. En meer dan dat: het kan je hele leven op zijn kop zetten. Ik weet daar zelf alles van. Maar kunnen we de term rouw a.u.b. reserveren waar die voor is bedoeld: bedroefdheid, m.n. vanwege een sterfgeval (Van Dale)?!

(Klomp, 2015)

Het is van belang om als coach uit die vergelijking weg te blijven. Ieder verlies is uniek. Verliezen zijn onderling niet te vergelijken of te wegen qua zwaarte. De eerste stap is dan ook de erkenning van ieder verlies, zonder verliezen onderling te willen vergelijken. De stappen van herkennen en erkennen gaan ook over toestemming geven en krijgen om een gebeurtenis als verlies te mogen duiden, zonder dat er sprake hoeft te zijn van vergelijking met andere verliezen, noch die van de coachee zelf, noch die uit de omgeving of het netwerk van de coachee. Het gaat daarbij om rouw als de reactie op de gebeurtenis, niet om de toe-eigening van het alleenrecht op gevoelens van gemis.

4.9.4 Afsluiting

In dit hoofdstuk heb je kennis gemaakt met de thema's verlies en rouw en heb je ze leren plaatsen in de context van hechting, verbinding, intimiteit en betekenisgeving. We hebben je kennis, achtergronden en casuïstiek aangereikt om met je cliënt te (leren) onderzoeken hoe verlieservaringen op de levenslijn doorwerken in de keuzes die de cliënt vandaag wil of moet maken.

We namen een belangrijk venster, de Transitiekring, aangevuld met het Duaal Proces Model, als uitgangspunt en onderzochten hoe deze je kunnen ondersteunen in de dialoog met je coachees.

Leren werken met verliesthema's is een levenslange (professionele) reis. We wensen je een goede vaart!

Literatuur

- Bowlby, J. (1988a). *Attachment; attachment and loss, Volume 1*. London: Pimlico, Random House.
- Bowlby, J. (1988b). *Separation, anxiety and anger; attachment and loss, Volume 2*. London: Pimlico, Random House.
- Bowlby, J. (1988c). *Loss – Sadness and depression; attachment and loss, Volume 3*. London: Pimlico, Random House.
- Bowlby, J. (1988d). *A secure base: parent-child attachment and healthy human development*. Tavistock professional book. London: Routledge.
- Bridges, W. (2007). *Managen van transitities, over de menselijke kant van organisatieveranderingen*. Zaltbommel: Thema.
- Cozijnsen, B. & Wielink, J. van (2012). *Over de rooie. Emoties bij verlies en verandering op het werk*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Fiddelaers-Jaspers, R. (2010). *Mijn troostende ik; kwetsbaarheid en kracht van rouwende jongeren*. Utrecht: Uitgeverij Ten Have.
- Fiddelaers-Jaspers, R. & Noten, S. (2015). *Herbergen van verlies: Thuiskomen in het Land van Rouw*. Heeze: In de Wolken.
- Fiddelaers-Jaspers, R. & Wielink, J. van (2015). *Aan de slag met verlies. Coachen bij veranderingen op het werk*. Utrecht: Uitgeverij Ten Have.
- Geelen-Merks, D. van & Wielink, J. van (2015). *Met zoveel liefde heb ik van je gehouden. Woorden bij persoonlijk verlies*. Antwerpen: Witsand Uitgevers.
- Klomp, E. (2015). *Mobiliteit; tips rouwverwerking rondom baanverlies*. Geraadpleegd op www.recruitingroundtable.nl.
- Kohlrieser, G. (2006). *Hostage at the table. How leaders can overcome conflict, influence others, and raise performance*. San Francisco: Jossey Bass.
- Kohlrieser, G., Goldsworthy, S. & Coombe, D. (2012). *Care to dare – unleashing astonishing potential through secure base leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Neimeyer, R. (2005). Complicated grief and the quest for meaning: a constructivist contribution. *Omega*, 52(1), 37-52.
- Neimeyer, R. (2006). Bereavement and the quest for meaning – rewriting stories of loss and grief. *Hellenic Journal of Psychology*, 3, 181-188.
- Stroebe, M. & Schut, H. (1999). The Dual Process Model of coping with bereavement: rationale and description. *Death Studies*, 23, 197-224.
- Stroebe, M. & Schut, H. (2010). The Dual Process Model of coping with bereavement: a decade on. *Omega*, 61(4), 273-289.
- Veenbaas, W. et al. (2007). *Passe-partout*. Utrecht: Phoenix Opleidingen.
- Weisfelt, P. (1996). *Nestgeuren. Over de betekenis van ouder-kindrelaties in een mensenleven*. Soest: Nelissen.
- Wielink, J. van & Wilhelm, L. (2011). Ben ik, vrij onverveerd? Over de vrije wil en de keuze om je talenten te ontplooiën. *Tijdschrift voor Coaching*, 2011 (4), 91-93.
- Wielink, J. van & Wilhelm, L. (2012a). Transitie en de betekenis van werk. Loopbaanontwikkeling en veranderingsprocessen. *LoopbaanVisie*, 2012 (1), 24-27.
- Wielink, J. van & Wilhelm, L. (2012b). Interne en externe zingeving bij verlies. *Streven*, 2012 (11), 907-919.
- Wielink, J. van & Wilhelm, L. (2012c). 'Pink Slip' – tussen boventaligheid en ontslag. *P&O Actueel*, februari 2012, 36-39 (1-2).
- Wielink, J. van & Wilhelm, L. (2014). Organisaties als veroorzakers van verlies. Reorganisaties, arbeidsverlies en de rol van de leidinggevende. In J. Maes & H. Modderman (red.), *Handboek rouw, rouwbegeleiding, rouwtherapie; tussen presentie en interventie*, 551-563. Antwerpen: Witsand Uitgevers.

- Wielink, J. van & Wilhelm, L. (2015a). Een nieuw begin. Over afscheid nemen in de praktijk van de professioneel begeleider. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 2015 (4), 2-13.
- Wielink, J. van & Wilhelm, L. (2015b). De Transitiecirkel. Dialoog over verbinden, afscheid nemen en rouwen. In S. van Ass (red.), *Het complete loopbaanboek*, 195-199. Amsterdam: Uitgeverij Boom Nelissen.
- Wielink, J. van & Wilhelm, L. (2015c). *Rouwregels. Handvatten voor organisaties rond overlijden en terminale ziekte*. Antwerpen: Witsand Uitgevers.

