

## Trefwoorden

Coaching

Interne coaching

Coachinggesprek

**PETRA DE BRUIJN EN  
MANU BUSSCHOTS**



*Drs. Petra de Bruijn en drs. Manu Busschots zijn werkzaam als opleider en (team)coach bij de Schoolvoorcoaching. Manu Busschots is organisatiesocioloog en was voorheen werkzaam als verandermanagementconsultant. Petra de Bruijn heeft een achtergrond in de sociale en klinische psychologie en werkt op dit moment aan een boek over levenskunst.*

E-MAIL: [p.debruijn@schoolvoorcoaching.nl](mailto:p.debruijn@schoolvoorcoaching.nl)

[m.busschots@schoolvoorcoaching.nl](mailto:m.busschots@schoolvoorcoaching.nl)

Website: [www.schoolvoorcoaching.nl](http://www.schoolvoorcoaching.nl)

# EFFECTIEF OMGAAN MET LEEFTIJDVERSCHIL BIJ COACHING

**‘Na de vijftig willen ze toch niet meer veranderen’, roept de jonge leidinggevende over sommige van zijn teamleden. ‘Ze weten tegenwoordig niet meer wat werken is’, verzucht de seniormedewerker die een jongere collega coacht. In dit artikel worden de mogelijke effecten van leeftijdsverschil bij coaching beschreven. Met handvatten voor het omgaan hiermee.**

Leeftijdsverschil tussen coach en gecoachte komt vaak voor. Van de Nederlandse fulltime coaches is op dit moment 11 procent jonger dan 40 jaar.<sup>1</sup> Vaak wordt aan oudere, meer ervaren medewerkers gevraagd of zij jongere collega's willen coachen. Echter, deze begeleiding is soms meer mentoring dan coaching (zie *tabel 1*). De krappere arbeidsmarkt en de babyboomers die met pensioen gaan, zorgen ervoor dat meer jonge mensen verantwoordelijke functies hebben en daar hoort coaching ook bij.

Coaching is een complex vak waarbij verschillende valkuilen op de loer liggen. Een van deze valkuilen is het leeftijdsverschil tussen coach en gecoachte. Dat komt doordat de indruk die beiden van elkaar hebben altijd een rol speelt in hoe het coachgesprek ervaren wordt. Leeftijd is een waarneembaar feit en kan dus een rol spelen bij deze indruk. Leeftijd kan bepaald gedrag, bepaalde overtuigingen of drijfveren van de coach of de gecoachte raken die contra-productief zijn voor het coachgesprek. Hoe dat werkt, is te lezen in

de volgende drie coachcases. In de reflectie over deze cases komt aan de orde hoe een coach de valkuilen kan vermijden of functioneel kan maken. Er wordt afgesloten met aandachtspunten voor de jongere en de oudere coach.

## **Case 1. ‘Je zou mijn dochter kunnen zijn!’**

*Wanneer de coach veel jonger is dan de gecoachte*

Wanneer een coach veel jonger is dan de gecoachte, liggen er meerdere valkuilen op de loer. In het verhaal van Jan en Maaïke zijn dat overdracht en bewijsdrang (zie *kader*). Maaïke is aangetrokken als externe coach en Jan is een ervaren manager bij een bank.

Als Jan zijn coach Maaïke voor het eerst ontmoet valt het hem op dat zij erg jong is, ze kan bij wijze van spreken zijn dochter zijn. Dit maakt hem wat onzeker. De volgende gedachten schieten door zijn hoofd: wat kan ik halen bij iemand met zoveel minder levenservaring? Zou ze me een ingedutte oude sukkel vinden? Maar hij is ook nieuwsgierig; misschien heeft ze een frisse kijk op de zaak. Jan gaat met een positieve, maar voor-

Mentoring	Coaching
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ De ander iets leren</li> <li>■ Focus op inhoud en taak-uitvoering</li> <li>■ Zeggen wat de oplossing is en waarom</li> <li>■ Afspraken maken</li> <li>■ Mentor is verantwoordelijk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ De ander leren leren</li> <li>■ Focus op proces en competenties</li> <li>■ Geen oplossingen bieden, maar onderzoeken hoe problemen in stand gehouden worden</li> <li>■ Bewuster om laten gaan met afspraken</li> <li>■ Gecoachte is verantwoordelijk voor het resultaat</li> </ul>

Tabel 1. Verschillen tussen coaching en mentoring

zichtige houding het gesprek in. Maaïke heeft voor de intake gehoord dat Jan achter in de vijftig is en heeft ook haar eigen gedachten: hij zal me vast te jong vinden en me bij voorbaat niet serieus nemen. Heeft hij nog wel zin om te veranderen of is hij al aan het aftellen voor zijn pensioen? En ook: deze man heeft zoveel ervaring dat hij vast goed zijn eigen oplossingen kan bedenken, dat maakt de coaching eenvoudiger. Maaïke gaat met optimisme en een zekere bewijsdrang het gesprek in.

Jan straalt non-verbaal gereserveerdheid uit en Maaïke begint aan zichzelf en aan de veranderbereidheid van Jan te twijfelen. Hierdoor gooit ze er nog een tandje bovenop: ze formuleert de ene 'perfecte' open vraag na de andere en werkt hard om te tonen dat ze goed kan coachen. Jan merkt dit en leidt eruit af dat zijn goedkeuring belangrijk voor haar is. Hij ziet dit als bevestiging van zijn twijfels: als Maaïke twijfelt aan zichzelf hoe kan ik haar dan genoeg vertrouwen om me kwetsbaar op te stellen? Jan laat dus niet het achterste van zijn tong zien en blijft gereserveerd. Maaïke ziet dit als een bevestiging van haar vooroordeel dat Jan geen zin meer heeft om te ontwikkelen.

### Reflectie

Maaïke en Jan belanden onbedoeld in een interactiepatroon dat zichzelf versterkt en in stand houdt. Het systeemdenken helpt een coach om dit sneller te herkennen en voorkomen (zie *kader*). In plaats van haar aandacht op 'weerbarstige Jan' te richten, kan Maaïke zich ook afvragen wat zij 'doet' dat eraan bijdraagt dat Jan zich weerbarstig opstelt. Als Maaïke eerlijk

haar twijfels had uitgesproken over Jan zijn gereserveerdheid en haar vermogen om hem te coachen, dan had hij haar openheid kunnen ervaren als een teken van zelfvertrouwen. Bovendien was Maaïke na deze 'bekenntenis' wellicht minder in de valkuil van bewijsdrang blijven steken en had zij zelf het goede voorbeeld gegeven voor 'open zijn'. Dat had het voor Jan gemakkelijker gemaakt om minder gereserveerd te zijn – datgene waar ze nu net last van heeft!

## Termen en valkuilen

### Termen

#### ■ *Systeemdenken*

Systeemdenken gaat over het verklaren van gedrag vanuit de interactie en de context waarin mensen zich bevinden. Systeemdenkers spreken niet over 'oorzaak en gevolg' en dus ook niet over 'schuld' (het is de schuld van A dat B zo boos wordt..), maar over circulaire interactieprocessen: zowel B als A hebben een even groot aandeel en doen iets (circulairs) met elkaar waardoor boosheid ontstaat en in stand blijft.

#### ■ *Eigenaarschap*

De grootste hefboom voor verandering zit in de mensen zelf als zij zich eigenaar van deze verandering voelen. Ik moet... wordt dan: ik wil... of: ik ben... Eigenaarschap is meer dan verantwoordelijkheid nemen. Denk aan het huren van een auto. Als huurder ben je verantwoordelijk voor de auto en je levert hem ongeschonden in. Als je eigenaar van de auto bent dan zul je de auto ook willen onderhouden door de banden op te pompen, olie te verversen, te wassen, et cetera.

#### ■ *Sociale vergelijking*

Elk mens heeft de behoefte om zichzelf positief te waarderen. Veel mensen doen dit door naar anderen te kijken en zich daarmee te vergelijken, zodat ze een duidelijker beeld krijgen van hoe 'goed' ze zelf zijn. Gelijkheid in leeftijd maakt dit vergelijken gemakkelijk en komt daarom vaak voor.<sup>3</sup>

### Valkuilen

#### ■ *Overdracht*

Overdracht is gevoelens jegens andere personen (meestal de ouders) verplaatsen naar de behandelaar, een autoriteitsfiguur.<sup>4</sup> In coaching kan overdracht bijvoorbeeld als volgt onbewust meespelen: 'Een oudere gecoachte moet mij goed vinden, voor zijn kritiek en verwachtingen ben ik erg gevoelig'.

#### ■ *Projectie*

Het toeschrijven van eigen trekken, eigenschappen en emoties aan anderen.<sup>4</sup>

#### ■ *Ingezogen raken*

Het zodanig inleven in het verhaal van de gecoachte, dat je als coach geen 'vrije interventies' meer doet. Een vrije interventie staat los van de wensen van de gecoachte over de coach (bijvoorbeeld begrip tonen) en kan leiden tot nieuwe interpretaties van het verhaal van de gecoachte.

Het is niet gek om als jongere coach onzeker te worden van het coachen van mensen die veel ouder zijn. Onbewust kan de valkuil van overdracht (zie *kader*) hierin een rol spelen en bovendien ben je doorgaans op belangrijke levensvragen nog meer zoekende dan oudere mensen. Bedenk echter dat als je zelf zoekende bent, je daarin ook juist een ander kunt helpen. Je kunt gemakkelijk invoelen welke verwarring, weerstand, ongemak, et cetera, horen bij leren en veranderen. Een jongere coach is doorgaans gemakkelijker in staat om een OEN te zijn: open, eerlijk en nieuwsgierig. Dit helpt om goed te luisteren en het eigenaarschap (zie *kader*) bij de ander te bevorderen. Minder ervaring dan je gecoachte komt, als het gaat om creativiteit, je zelfs van pas omdat je minder aannamen hebt die je sturen in de oplossingsmogelijkheden.<sup>2</sup>

## 2. 'Ik weet het beter!'

*Wanneer coach en gecoachte ongeveer even oud zijn*

Wanneer coach en gecoachte ongeveer even oud zijn ligt de valkuil van het voeren van een strijd op de loer. Dat overkomt coach Esther en gecoachte Paulien. Ze werken bij hetzelfde adviesbureau, waar Esther senior consultant en Paulien medior consultant is.

Esther is best trots als zij antwoorden bedenkt voor de lastige vragen waar Paulien mee worstelt. Paulien echter is onderhuids aan het balen dat iemand die 'net zo oud is als zij', wel antwoorden heeft op vragen waar ze zelf mee worstelt. Ze reageert op de goede suggesties en vragen van haar coach Esther steeds met: 'Ja, maar...' Als ze vervolgens haar gelijk haalt, is ze in ieder geval 'net zo goed of beter' dan Esther. Hoewel zij – bewust en rationeel – geholpen wil worden, wil ze vanuit een onderbuikgevoel aantonen dat ze net zo slim en competent is als haar coach. Deze hoort haar 'ja, maars' en gaat hard werken om ze te weerleggen, zodat zij haar 'trotse gevoel' kan vasthouden. Soms lukt dat, maar het is wel hard werken in de gesprekken. Zonde van de energie, want die kan beter uitgaan naar de coachvraag.

## Reflectie

Esther en Paulien lopen door hun vergelijkbare leeftijd meer risico in een strijd te belanden. Dit heeft te maken met het optreden van sociale vergelijking (zie *kader*). In zo'n strijd zal elke suggestie worden verworpen waardoor de coachvraag naar de achtergrond verdwijnt. Als Esther zich hiervan bewust wordt, kan zij haar eigen gevoel inzetten in het coachtraject. Ze zou haar gevoel kunnen delen met Paulien en vervolgens hierop kunnen doorvragen. Bijvoorbeeld: 'We lijken wel een strijd aan te gaan en dat geeft me een ongemakkelijk gevoel'. Met als vervolgvragen: 'Herken je die strijd en wat maakt dat jij zo die behoefte hebt om je gelijk te halen?' Of: 'Doe je dat ook zo met collega's en wat is het effect daarvan?' Het kan echter zijn dat deze interventies niet aansluiten bij de ontwikkelvraag van de gecoachte. Dan is het effectiever om de strijd te voorkomen. Een andere mogelijkheid om strijd te voorkomen is om de inhoud bij de gecoachte te laten. Een mentor geeft antwoord op een vraag als: hoe pak ik een slechtnieuwsgesprek aan? (zie *tabel 1*). Als coach heb je meerdere mogelijkheden. Je kunt antwoord geven en vervolgens bespreken wat er lastig aan is voor de gecoachte. Het kan zijn dat dit leidt tot het coachen op belemmerende overtuigingen. Je kunt de gecoachte ook vragen: 'Hoe heb je dat tot nu toe aangepakt en wat was daarbij je ervaring?' Zo kan een onderzoek starten waarbij de gecoachte ontdekt dat hij veel antwoorden al zelf heeft, waardoor zelfsturing en -vertrouwen groeit.

## 3. 'Jij weet het toch?!'

*Wanneer de coach veel ouder is dan de gecoachte*

Wanneer de coach veel ouder is dan de gecoachte kunnen de valkuilen van projectie, ingezogen raken en adviseren optreden (zie *kader*). Dat gebeurt bij Henk en Abdul. Henk is 48 jaar en senior beleidsmedewerker bij de gemeente. Hij coacht sinds een half jaar de 28-jarige ambitieuze Abdul, die werkzaam is bij een vergelijkbare afdeling als de zijne. Henk heeft alles waar Abdul tegenaan loopt al een keer meegemaakt en

gaandeweg ontdekt hoe hij zaken effectiever aan kan pakken. De coachgesprekken met Abdul zijn prettig, maar voor zijn gevoel nooit helemaal bevredigend. Henk zijn gedachten: ik zou het mooi vinden als hij zelf met een oplossing komt. Als ik een goede tip geef dan gaat hij er meestal wel mee aan de slag, maar hij bedenkt nooit zelf eens iets. Henk neemt zich voor dit de volgende keer te bespreken.

Abdul is blij met zijn coach Henk. Hij denkt: eindelijk iemand die mij kan vertellen hoe het hier werkt binnen de gemeente en hoe ik snel carrière kan maken. In de eerste gesprekken vraagt Abdul zich nog wel eens af of hij het wel goed doet in de ogen van Henk: ben ik wel competent (genoeg)? Beheers ik dit vak eigenlijk wel? Inmiddels is die angst minder geworden. Hij merkt dat Henk hem goed helpt als hij het zelf niet weet en dat Henk daar ook begrip voor heeft. Soms twijfelt Abdul of de tips van Henk wel iets voor hem zijn.

Henk geeft bij Abdul aan dat hij erg tevreden is over hoe snel hij leert, maar dat hij het jammer vindt dat hij zelf weinig oplossingen bedenkt. Abdul denkt: zie je wel, Henk vindt me niet goed genoeg, ik ga dit nooit kunnen ..help! Abdul verdedigt zich: 'Dat valt toch wel mee, vorige week kwam ik nog bij je voor feedback over hoe ik dat project heb aangepakt'. Henk zegt: 'Vorige week was inderdaad mooi, maar er zijn ook genoeg voorbeelden waarbij het niet zo is. Als je in de verdediging gaat, zoals net, dan leer je er ook niets van en dat is waar ik moeite mee heb.'

Abdul zegt: 'Oké, je hebt gelijk, maar hoe verander ik dat dan?' Henk: 'Heb je zelf een idee waardoor het komt?' Abdul: 'Nee, maar ik wil er wel graag op gecoacht worden. Henk, jij weet vast wel hoe ik dit varkentje moet wassen!' Henk is niet ongevoelig voor zo'n compliment en voelt zich uitgenodigd om met Abdul mee te denken. Henk weet dat het de bedoeling is dat een coach niet stuurt naar een oplossing, maar dat de gecoachte zelf moet nadenken over oplossingen, dus herhaalt hij in andere bewoordingen nog een keer: 'In welke richting denk je dat het zit, dat je weinig



zelf bedenkt?' Abdul reageert met: 'Dat vind ik dus heel lastig, anders zou ik het niet vragen, jij bent toch mijn coach?' Henk reageert: 'En als je nu eens wat meer tijd neemt voordat je een vraag aan mij stelt?' Ondertussen denkt Henk: 'Nou denk ik weer hard met hem mee, maar ten slotte vond ik het op die leeftijd ook lastig.'

### Reflectie

Henk en Abdul zijn met al hun goede bedoelingen in een paar valkuilen tegelijk gestapt. De eerste valkuil is ingezogen raken. Abdul ziet zijn coach Henk als een autoriteit en laat dat ook duidelijk merken. Uiteindelijk gaat Henk toch maar meedenken met Abdul, door slimme vragen te bedenken die richting Henks oplossing zullen leiden. In feite gaat Henk daardoor mee in de ideeën van Abdul over wat een goede coach wel en niet doet. Henk raakt ingezogen. Het risico daarvan is dat de gesprekken voor Abdul een prettige uitlaatklep of 'helpdesk' zijn, maar aan zijn gedrag weinig veranderen. Als je ingezogen raakt wordt je feedback minder spannend ('Hoor ik

vaker'), of de gecoachte kent keurig de antwoorden ('Ik weet dat ik wat assertiever moet zijn'). Je bewandelt de bekende weg. Verlaat als coach bewust af en toe deze weg, zoek de grenzen op en blijf nieuwsgierig. Ook als je je er iets bij kunt voorstellen. Een opmerking als: 'Ik kan me voorstellen dat dit lastig is', toont begrip voor wat er is. Als je vraagt: 'Ik ben nieuwsgierig naar wat dat voor jou lastig maakt...', voeg je misschien iets toe aan wat er is.

Een andere tip is om eerlijke en open feedback te blijven geven, ook als die spannend voelt. Wat jij als coach voelt en vindt, zegt waarschijnlijk veel over wat de omgeving van de gecoachte voelt en vindt, maar nooit uitspreekt. Juist dat heeft de ander vaak nodig om te veranderen. Henk kampt in de coaching van Abdul ook met projectie. Hij herkent zich in de ambitieuze Abdul: 'Zo was ik ook toen ik 28 was'. Henk heeft daarom na een half woord van Abdul zijn analyse en oplossing al paraat. Hij is hier immers al een keer doorheen gegaan. Maar is dat wel zo? Wijnants stelt in haar boek *het dertigersdilemma* hoe veel dingen nu

anders zijn voor dertigers dan twintig jaar geleden. Mensen krijgen op latere leeftijd kinderen, kopen eerder een huis, maken sneller een belangrijke carrièrestap of worden financieel onafhankelijk en kennis vermindert sneller in waarde. De vragen over carrière en ontwikkeling zijn dus wellicht vergelijkbaar, maar het kader waarbinnen deze gesteld worden, de tijdgeest, is iets anders. Dat vraagt om andere antwoorden. Naast dat er dus objectieve verschillen kunnen zijn, zorgt projectie ervoor dat het zicht op de persoonlijkheidsverschillen vertroebeld wordt. Wat voor een extraverte, planmatige, rationele Henk handig was op 28-jarige leeftijd, werkt minder goed voor de extraverte, planmatige, maar gevoelige Abdul. Maar zelfs als de jonge Abdul baat heeft bij exact dezelfde tips die de jonge Henk geholpen hebben, dan nog is het voor coaching een valkuil om te adviseren. Als mentor adviseer je, maar als coach wil je iemand leren om zijn eigen oplossingen te laten vinden. Als Abdul een tip krijgt, dan hoort hij ook een andere boodschap, bijvoorbeeld: zie je wel, ik weet het antwoord zelf niet Of: als ik iets lastig vind, moet ik het Henk of anderen vragen.

Abdul leert anders wanneer Henk zegt dat hij niet weet welke aanpak het best bij Abdul past. Het is lastig dit te doen, zeker als je veel wijze ervaringen hebt om uit te putten. Maar als je geen antwoorden geeft moet de gecoachte wel zijn eigen vaardigheden, opvattingen en drijfveren onderzoeken om te bepalen waarin hij vastloopt en wat hij te ontwikkelen heeft.

Zo coachen vereist nieuw gedrag van Henk die tot nu toe succesvol was door te laten zien hoeveel hij weet en hoe goed hij problemen oplost. Het coachen wordt er wel meer uitdagend (en dus leuker) van. Henk leert een nieuwe vaardigheid en kan luiër coachen omdat vooral Abdul aan het denken is!

### Conclusie en aandachtspunten

Vooraf de vooroordelen over leeftijd spelen, soms onbewust, een niet te onderschatten rol bij coaching. Ze kunnen zowel op de coach als op de



## Samenvatting

*Dit artikel beschrijft de mogelijke effecten van leeftijdsverschil in coaching. Door de koppeling te maken tussen leeftijd en een aantal valkuilen bij coaching biedt het handvatten voor het omgaan met leeftijdsverschil. Aan de hand van verschillende casuïstiekbeschrijvingen wordt duidelijk welk effect het verschil in leeftijd tussen coach en gecoachte kan hebben op de effectiviteit van coaching. Veel voorkomende coachtermen als systeemdenken, eigenaarschap en sociale vergelijking komen hierbij aan bod. Maar ook de valkuilen bij coaching: projectie, overdracht en ingezogen raken. Bovendien wordt het onderscheid tussen coaching en mentoring verhelderd. Het artikel sluit af met een aantal aandachtspunten voor zowel de jongere als de oudere coach.*

gecoachte invloed hebben. Leeftijd kan belangrijke valkuilen bij coaching uitlokken, zoals bewijsdrang en overdracht, de (onderhuidse) strijd met elkaar aangaan, ingezogen raken, projectie en adviseren (zie *figuur 1*).

Het is aan de coach om te herkennen wanneer de valkuilen optreden en om de effecten bespreekbaar te maken. Op die manier is het mogelijk om uit de valkuilen te blijven of ze functioneel te maken. Dit stelt hoge eisen aan het reflectief vermogen van de coach, of die nu jong of oud is, en aan het vermogen om bij te sturen in het eigen gedrag. De mate waarin zelfkennis, bijsturing van eigen gedrag en reflectie op de interactie aanwezig zijn, is dan ook doorslaggevend voor het antwoord op de vraag: liever een wijze senior of een eigenwijze young professional als coach? In de praktijk heeft een vijftiger vaak meer de gelegenheid gehad om levenslessen te leren dan een dertiger, waardoor zelfkennis en -bewustzijn kunnen groeien. Belangrijk blijft echter of en hoe die levenslessen terecht komen in de coaching. Om de valkuilen te omzeilen of functioneel te maken nog een aantal aandachtspunten.

### Voor de jongere coach

- Sta stil bij je eigen kwaliteiten. Heb je nog feedback van anderen nodig om jezelf te leren kennen of ben je steeds bezig om je kwaliteiten aan hen te bewijzen?
- Realiseer je dat het effect van 'niet weten' op het leerproces en eigenaarschap van de gecoachte eerder positief is dan negatief. Heb vertrouwen in het vermogen van de gecoachte om zijn eigen antwoorden te vinden.
- Realiseer je dat onzekerheid verbergen en je gaan bewijzen minder functioneel zijn in het coachproces dan deze te benoemen en zo een open en lerende sfeer te creëren.
- Reflectievragen: welke relevante levenslessen verwacht je nog meer op te doen de komende jaren? In hoeverre heb je deze al tot je genomen in een kleinere of andere vorm (praten met oudere collega's, lezen, vergelijken, reflecteren)?

### Voor de oudere coach

- Houd steeds in het achterhoofd dat iemand meer leert van het opdoen van ervaring dan van het voorkomen van de fouten waar je als coach ooit zelf veel van geleerd hebt.
- Let erop dat het inbrengen van je eigen ervaring weliswaar strelend is voor je ego, maar dat het voor 'leren leren' ook nadelen heeft.
- Stel je op als een OEN. Open, eerlijk en nieuwsgierig naar alles wat er anders is voor de gecoachte en in de omstandigheden van de gecoachte, zodat het gemakkelijker wordt om de verleiding van projectie ('Zo was ik ook toen...') te weerstaan.
- Reflectievragen: wat zijn je opvattingen over leeftijd? Wat doet het met je als we vertellen dat wij als auteurs begin dertig zijn?

### Noten

1. Enquête uitgevoerd door het *Tijdschrift voor Coaching* onder haar lezers en andere geïnteresseerden. jan/feb. 2008.
2. The Mindgym, *Denk buiten de kaders*, Bruna, 2007.
3. Wijnants, N., *Het dertigersdilemma, De belangrijkste loopbaan- en levensvragen van twintigers en dertigers*, Bert Bakker, 2008.
4. *Woordenboek van de Psychologie*, Reber, 1989.