

Rozemarijn Dols schrijfster/leiderschapsexpert

Ze coacht, is leiderschapsexpert en vooral ook film liefhebster. De donkere kromten van de menselijke geest fascineren haar al van kinds af aan. Voor haar is de grens tussen normaal en abnormaal fluïde. Ze kent de valkuilen van het coachingsvak als geen ander. Over lezen, coachen, films en het moeder Teresa syndroom. Deze keer bij de boeken- én DVD-kast: Rozemarijn Dols.

‘Ik kan je de boeken ook boven laten zien.’ Dols kijkt me uitnodigend aan. We hebben net de boeken in haar werkkamer geteld op een bovenverdieping in een negentiende-eeuws pand in het centrum van Amsterdam. Ze gaat me voor op de trap met glas-in-loodramen naar de riante en lichte zolderverdieping. ‘Kijk hier heb je ze. Dat zijn de mooie boeken. Die gaan over film, mode en reclame. Deze is ook zo lekker.’ Ze wijst naar een boek van de Engelse schilder Waterhouse in een design boekenkast. Ze loopt naar een andere hoek ‘Wat ik je ook moet laten zien is mijn DVD-kast. *La collectionneuse* noemde mijn vader mij. Ik heb wel iets van een verzamelaar maar ben niet pathologisch. Als ik iets mooi vind dan wil er niet één maar direct drie. Ik kan me niet altijd beheersen. Begrijp je wat ik bedoel? Ik heb een neiging tot compleetheid. Ben ik h el emaal in een regisseur of een schrijver, dan wil ik alles hebben. Het is wat veelvraterig.’

Wat zijn nou afwijkingen?

Terug in haar werkkamer vertelt Dols over haar fascinaties: ‘Ik lees nu het boek *Borderline Times* van Dirk de Wachter. Die zegt dat het onderscheid tussen patiënten en niet-patiënten moeilijk is te maken. Dat zeg ik ook altijd in mijn presentaties: de grens tussen normaal en niet-normaal is een uiterst fluïde lijn. Dat is ook mijn grootste interesse: wat zijn nou afwijkingen, wat zijn nou gektes van mensen, waar zitten hun lekken, waar zit hun schaduw? Waarom vermoordt een bankdirecteur eerst zijn vrouw en dochter om dan de hand aan zichzelf te leggen? Waarom doet hij dat laatste niet meteen en laat hij zijn vrouw en kinderen met rust. Er zijn toch allerlei andere manieren om problemen op te lossen? Waarom doet iemand dat? Grunberg heeft daar een mooie uitspraak over. Mag ik dat voorlezen?’

Ze loopt naar de boekenkast en pakt een boek: ‘Grunberg zegt: “Als je jong bent, dan denk je dat er normale mensen bestaan en dat jij de pech hebt ze niet te kennen. Later kom je erachter dat dat onzin is, dat er geen normale mensen bestaan. Er zijn alleen patiënten. Sommige patiënten weten zich staande te houden ten koste van andere patiënten. Die noemen we geen patiënten. Die noemen we geslaagd.” Die scheidslijn is zo ongelooflijk interessant.

De ballade der gehangenen

Waar komt haar belangstelling voor de schaduw van mensen vandaan? ‘Ik denk dat ik dat van mijn vader heb. Die was heel creatief. Hij schilderde en tekende veel, ook wel morbide taferelen. En hij las ook grimmige sprookjes voor. Hij hield van de Franse taal. Dan werd François Villon voorgedragen: *La Ballade des pendus*, de ballade der gehangenen.’ Ze lacht en declameert: ‘Hoor onze skeletten rinkelen in de oostenwind’. Ze vervolgt: ‘Wat op mij als kind grote indruk maakte, waren de doodsklokken in dit gedicht. Ik begreep verder niets van de tekst want ik sprak geen Frans, maar voelde wel het griezelige van het gedicht. Mijn vader had een zwak voor duistere figuren. Het gezin waar ik uitkwam was mijn eerste vooropleiding psychologie. In elke familie komt gekte voor. In die van ons had ik wel genoeg casusmateriaal. Als veertienjarige ging ik al psychologieboeken uit de bibliotheek halen. Ik had het idee dan snap ik een beetje beter dan anderen hoe het werkt tussen mensen en dat geeft me een voorsprong’.

Dols gaat psychologie studeren en bij diverse adviesbureaus werken zoals LTP. Op haar vijftigste wordt ze zelfstandig ondernemer. ‘Dat is vrij laat. Gelukkig had ik in 2007 ontzettend de markt mee. Mensen om me heen zeiden ook, doen. Je hebt een goed netwerk. Ik ben er helemaal blij mee dat ik

dat gedaan heb. Ik wil nooit meer terug. Het jaar daarvoor had ik ook mijn relatie beëindigd: met pijn en moeite. Ik dacht, als ik een geliefde buiten de deur kan zetten, dan kan ik ook afscheid nemen van loondienst. Beide hebben me goed gedaan. Nu ben ik leiderschapscoach en –trainer en teamcoach. Dat is mijn hoofdaccent. Ook doe ik individuele coaching hier aan huis. Er komen diverse mensen met loopbaanvragen maar ook met blokkadevragen als hoe manifesteer ik me als leidinggevende, of ik beheers het politieke spel niet, of ik loop vast omdat ik te rationeel ben'. Door ze op een andere manier naar zichzelf te laten kijken, kunnen ze zich bevrijden uit een meestal zelfopgelegd inperkingen. Dat kan grote effecten hebben, en dat is het mooie van dit vak.

Contra-indicaties bij coachen

Dols besteedt in haar boek over loopbaancoaching ruime aandacht aan de vraag wanneer je iemand *niet* in coaching moet nemen. Dat onderscheidingsvermogen vindt ze belangrijk. 'Ja, dat vind ik ook echt. Dat zijn de contra-indicaties. Ik heb eens meegemaakt dat iemand een suïcidepoging had gedaan, een half jaar in een inrichting had gezeten en toen bij mij kwam voor een loopbaanvraag. Ik heb toen gezegd, dat we dat niet moesten doen en dat hij eerst aan zijn fundament moest gaan werken. In coaching is een volgorde. De cliënt moet eerst de basis op orde hebben. Bijvoorbeeld iemand met een alcoholprobleem die op een loopbaangesprek komt. Dan lijkt me dat zo'n persoon eerst dat probleem op orde moet krijgen voordat hij aan zijn ambities werkt. Dus: coaches herken de psychische klachten en houd je aan die volgorde.

Er is een dunne lijn tussen coaching en psychotherapie. Ik ben geen klinisch psycholoog maar ik durf wel te zeggen dat ik een soort klinische blik heb ontwikkeld. En echt, wanneer je goed oplet en goed waarneemt dan voel en zie je al heel veel. Dus als een cliënt een relatie met je aangaat en er gebeurt iets raars: doorverwijzen. Volg die stem. Ik durf steeds meer op mijn intuïtie en eerste indruk af te gaan. Soms deed ik twee intakegesprekken. Nu volstaat één. *Never doubt your doubts*. Dat komt uit een misdaadfilm met Robert de Niro. In zijn bende zit een mol maar ze weten niet wie het is. Wel heeft De Niro een voorgevoel en dat blijkt later te kloppen. Twijfel niet aan je intuïtie. Rond een gesprek wel professioneel af met een doorverwijzing.

Moeder Teresa syndroom

Er is een euvel waar coaches en andere hulpverleners aan kunnen lijden: het moeder Teresa syndroom. Wat houdt dat in? 'Het is een term ontleend aan een boek van Paula Lampe dat hierover gaat. Het moeder Teresa syndroom wil zeggen dat je als hulpverlener meer bezig bent met het opvullen van je eigen existentiële leegte en verwondingen dan met je cliënt. Je moet hier heel beducht voor zijn. Wanneer een hulpverlener iemand in huis neemt, dan wordt dat een beetje ziekelijk. Waar Lampe ook voor waarschuwt zijn coaches die heel *dedicated* zijn, heel veel uren maken en daarin doorschieten. Die kennen geen grenzen meer. Je moet ook alert zijn wanneer in je coachingspraktijk steeds dezelfde thema's naar boven komen. Dus als jij een worsteling met je vader hebt gehad, dat niet bij elke cliënt de vader-zoon, vader-dochterproblematiek op tafel komt. Dan is er onraad. Dit komt zelfs bij loopbaanvragen voor. Als ik bijvoorbeeld vind dat vrouwen meer voor zichzelf moeten opkomen, dan kan ik in mijn coaching daar erg de nadruk op gaan leggen. Terwijl ik ook in bepaalde situaties veel beter de acceptatie van een aantal tekortkomingen had kunnen adresseren. Dan leg ik mijn thematiek, mijn waarden, wat ik belangrijk vind op aan de ander omdat ik misschien zelf ooit gehinderd ben in mijn loopbaan. Je hebt hier wel gradaties in en het wordt erger als het om hele diepe persoonlijke vragen gaat. Je moet ook gewaarschuwd zijn als je cliënten heel erg op je lijken. Je krijgt dan het feest der herkenning en je kritische blik als coach schiet tekort. Je moet waakzaam zijn wanneer je gestreeld wordt door de cliënt en je die bewondering lekker vindt. Houd afstand! Of mensen, die met cadeautjes komen, of teveel van je willen weten en ook naar jouw persoonlijke leven vragen.... Niet doen, niet intrappen! Of hun vakantiehuisje ter beschikking stellen: niet doen! Of met je uit eten willen: ook niet doen. Houd afstand, bewaak de professionele relatie.' Ik vraag Dols waar zij scoort op de 'moeder Teresa schaal' van een tot tien. Ze zwijgt, kijkt omhoog. Licht straalt in de ruimte. 'Ik denk een vier.'

Opnieuw stilte.

‘Ik mis het geduld. Ik heb wel reddersfantasieën, die hebben we allemaal, maar ik heb een ingebouwd mechanisme om op tijd de afslag te nemen. Ik krijg het namelijk benauwd als iemand zich te zeer van mij afhankelijk maakt. Liz Taylor heeft een mooie uitspraak: opvoeden is weten wanneer je je geduld moet verliezen. Dat geldt ook voor coaching. Coachen is weten wanneer je je geduld moet verliezen. Dit klinkt misschien wat streng nu ik het er zo over heb maar het gaat me natuurlijk om de juiste mix van afstand tot én betrokkenheid met je cliënt, om de juiste balans van durven confronteren én empathie. Uiteindelijk gaat het om de cliënt, en daar zet je je als coach helemaal voor in.

Zoeken en creëren

Ik vind schrijven een zoekproces. Je creëert iets. Het is lekker invloed op een pagina te hebben. Dat je je gang kunt gaan zonder dat je tachtig overlegvormpjes moet hebben voordat je een letter op papier kunt krijgen. Als ik schrijf maak ik eerst een bouwplan en bepaal ik vooraf wat ik met het boek wil. Dat was ook bij mijn laatste boek *De coach als regisseur* het geval. Ik wilde een boek schrijven over hoe je filmfragmenten in je coachings- en trainingspraktijk kunt gebruiken. Daar heb ik een heel bouwplan voor gemaakt. Over hoe je afweermechanismen, groepen en persoonlijkheidstypen in beeld kunt brengen. Dat allemaal aan de hand van filmfragmenten. Toen ontmoette ik iemand die ik heel grondig en gedisciplineerd vond, Belia van der Berg en vroeg of ze wilde meelesen. Dat meelesen werd meeschrijven. Ieder deed haar eigen hoofdstukken en we reviewden elkaar. Zij pakte bijvoorbeeld teamcoaching op omdat ze daarop was gepromoveerd.

Hoe ziet Dols verder haar toekomst. Wat wil ze *nog*? ‘Lezen, schrijven, adviseren. Ik ben nu bezig met het boek ‘Lessen voor leiders uit films’. Daarin komen naast nieuw werk ook bewerkte columns die ik hierover heb geschreven in Management Team. Eigenlijk zijn er ook lessen uit te halen voor coaches. Een geweldige film over coaching is *The King’s Speech*. Die stemcoach is een goed rolmodel voor ons. Dat boek komt in de eerste helft van 2015 uit. En dan: een proefschrift schrijven! Ik heb iemand benaderd die buitenpromovendi aanneemt. Ik zou niet zozeer leiderschap in kaart willen brengen maar volgelingen. Wat voor type volgers heb je? En dan ook de vraag: wie gaan er voor ongezond leiderschap? Dan kun je denken aan narcistisch leiderschap, dwangmatig leiderschap, teatraal, cynisch en depressief leiderschap. Waarom volgen sommige mensen dit soort leiders? Waarom hebben ook goeroes zo’n invloed op mensen? Hier zal ik naast mijn andere klussen nog zeker vier jaar mee bezig zijn. De schaduwkant, hè. Snap je?’

Streamers

“Als veertienjarige ging ik al psychologieboeken uit de bibliotheek halen.”

“Als ik mijn geliefde buiten de deur kan zetten, dan kan ik ook afscheid nemen van loondienst.”

“Coachen is weten wanneer je je geduld moet verliezen.”

“Wie gaan er voor ongezond leiderschap?”

Boeken

1400

DVD’s

800

Boekenkasten

Laten maken én gekocht

Meters boekenplank

40 m

Percentage gelezen

60 procent

Type lezer

Hapsnap lezer, in de breedte scannen en dan diepzee duiken

Type schrijver

Jezelf opsluiten en aan een stuk door werken.

Lezen is voor mij...

...verrijkend, een andere wereld binnentreden

Schrijven is voor mij...

...je eigen imperium creëren

Beste boeken

Jelle Zondag, Himmlers Hersenen heten Heydrich

Anthony Storr: Reuzen op lemen voeten, een studie over goeroes

Martin Appelo Een spiegel voor narcisten

Beste films

Das Leben der Anderen

American Beauty

A Clockwork Orange

Publicaties

2008: Professionele loopbaancoaching, praktijkboek voor het begeleiden van loopbaanvragen

2009: 50 werkvormen voor creatieve sessies (in samenwerking met Josine Gouwens)

2012: De coach als regisseur (in samenwerking met Bella van den Berg)