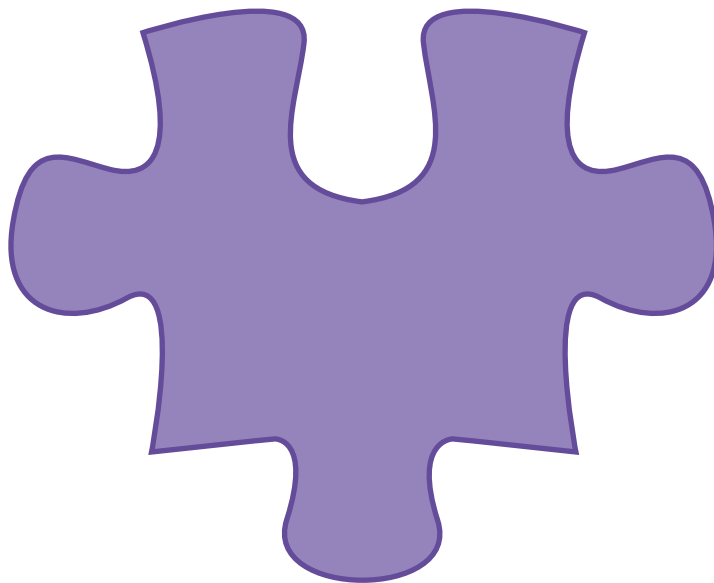


Systemische Coaching

Weerstand erkennen is belangrijk, de liefde in de weerstand herkennen en erkennen is misschien nog belangrijker

Ruud Knaapen



INTRODUCTIE

Deze bijdrage gaat over Systemische Coaching en wordt verlevendigd aan de hand van een casus. De aanleiding voor coaching is vaak een probleem, waarmee de coach vervolgens werkt. Hoewel dat niet vreemd is, kan het ook anders. Bert Hellinger, de grondlegger van het systemisch denken, zei eens: 'Je hebt geen probleem nodig om oplossingsgericht te kunnen werken.' Het uitgaan van het probleem kan ook averechts werken; je zou kunnen zeggen dat de coach er baat bij heeft dat het probleem in stand blijft.

BESCHRIJVING

Bij Systemische Coaching werkt de coach met een andere vorm van informatie dan gewoonlijk. Hij stemt af op de impliciete informatie die iemand geeft doordat diegene deel uitmaakt van een systeem. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat het systeem als geheel ook een 'actor' is en mogelijk zijn werking heeft zonder dat de leden van de organisatie zich dit bewust zijn. Het systeem werkt dan als het ware door de individuen heen. De systemische coach brengt dit aan het licht. Om dit te doen, is het nodig om als coach anders te kijken.

De techniek daarvoor is voornamelijk een innerlijke houding, hieronder beschreven in een drietal essenties:

1. Richt de blik niet specifiek op de coachee met zijn probleem, maar eerder op het welzijn van dat gehele systeem waarvan de coachee en zijn probleem deel uitmaken. Dat vraagt van de systemische coach dat hij bereid is innerlijk welwillend te zijn naar iedereen in het systeem dat hij coacht. De houding van de coach zou je al partijdig kunnen noemen.
2. Definieer het probleem niet zozeer als een probleem of een defect, maar eerder als een symptoom van het systeem als geheel dat een beweging wil maken. Systemen willen compleet zijn. Het gehele systeem komt als het ware in beweging om het evenwicht te herstellen wanneer dit verstoord is. Dat noemen we systeemdynamiek. Zo kun je als coach ook naar 'problemen' kijken in een organisatie of in persoonlijke coaching.
3. Vraag je steeds af 'Hoe heeft iemand lief in zijn probleem?' (Jacob Schneider.) Als bijvoorbeeld een zogenoemd 'probleemteam' hardnekkig 'nee' zegt tegen een verandering, waar zeggen ze dan (onbewust) 'ja' tegen? Weerstand erkennen is belangrijk, maar de liefde en loyaliteit in de weerstand herkennen en erkennen is misschien nog belangrijker.

TOEPASSING

De verleiding voor coaches is aan de slag te gaan met de urgentie en de probleemdefinitie van degene die de coach inhuurt (in de praktijkbeschrijving hieronder is dat de directeur). Voor een casus binnen een organisatie zou de coach met meer actoren in de organisatie een inventarisatie kunnen doen en met een gezamenlijk gedragen probleemdefinitie en een plan van aanpak kunnen komen. De coach werkt dan met de expliciete informatie van de verschillende actoren.

Maar dat is niet waar het in de Systemische Coaching om draait. Die gaat ervan uit dat een belangrijke voorwaarde voor verandering ook het onderkennen van meestal verborgen loyaliteiten is. Als dat niet wordt gedaan, hebben systeemdynamieken de neiging zichzelf te herhalen totdat de gebeurtenis (of het patroon aan gebeurtenissen) die de dynamiek veroorzaakt werkelijk is erkend. Dat heeft overigens tot gevolg dat Systemische Coaching van korte duur is: het systeem als geheel krijgt een impuls, waarmee de systeemdynamiek niet meer nodig is. Teamontwikkeling was aan het einde van onderstaande praktijkcasus dan ook geen issue meer.

In de onderstaande praktijkcasus is de verleiding aan de slag te gaan met de urgentie en de probleemdefinitie van de directeur. Hij zou met meerdere actoren in de organisatie een inventarisatie kunnen doen en met een gezamenlijk gedragen probleemdefinitie en plan van aanpak kunnen komen.

PRAKTIJK (VOORBEELDEN)

‘Ik denk dat teamontwikkeling dit team en de organisatie verder kan gaan helpen. Je zou eens moeten kijken naar hun samenwerking, er zitten een paar raddraaiers tussen, die hebben veel te veel macht.’

De coach schuift wat ongemakkelijk op zijn stoel heen en weer, hij voelt dat als hij niet oppast hij het vraagstuk van de directeur op zich neemt. Tegelijkertijd wil hij deze klus graag uitvoeren. ‘Kunt u omschrijven wat precies het probleem is met het team?’, vraagt hij.

De directeur fronst. ‘Dat lijkt me duidelijk, ze behalen structureel hun resultaten niet, terwijl het allemaal competente lui zijn. Deze afdeling is eigenlijk de enige binnen deze organisatie die voor problemen zorgt. Daar komt bij dat ook hun boekhouding niet op orde is, er zijn steeds financiële tekorten. En weet je wat ook lastig is? Ze zeggen “ja” tegen de nieuwe organisatie maar doen “nee”. Ze hebben nota bene zelf meegepraat over de nieuwe koers.’

‘Waarom denkt u dat teamontwikkeling dan wel zou kunnen helpen?’ vraagt de coach. De directeur begint nu ongeduldig te worden en antwoordt: ‘Ik heb jou ingehuurd om dit soort problemen voor me op te lossen en ik heb het gevoel dat ik alles weer terugkrijg op mijn eigen bord.’

‘Dat is niet de bedoeling,’ zegt de coach, ‘maar het lijkt me wel verstandig om te kijken of teamontwikkeling hier de gewenste interventie is.’

‘Waarom ga je niet gewoon aan de slag met ze,’ zegt de directeur, ‘dan wordt vanzelf wel duidelijk wat er precies aan de hand is. We kunnen dan altijd nog kijken wat de volgende stap is.’

De coach is even stil en vraagt dan: ‘Als er liefde zou zitten in het houden van een financieel tekort, of in hun “nee” naar wie of wat van deze organisatie of wat deze organisatie geweest is, zou hun liefde dan uitgaan?’

De directeur wil meteen antwoorden, maar de woorden lijken niet te willen komen. Hij gaat achteruit zitten en zo zitten ze samen even. ‘Er komt wel plotseling een beeld in me op als je dit zegt’, zegt de directeur na enige stilte. ‘Je moet weten, ik zit hier koud anderhalf jaar en de vorige directeur, de oprichter, is weggegaan wegens financieel wanbeleid.’

Mij is gevraagd de boel hier weer op orde te brengen.'

'Heeft hij een plek in je hart?' vraagt de coach.

'Bij hun wel', antwoordt hij.

'Hun?'

'Ja, bij het team waar ik het over had. Ik zeg "hun" omdat het lijkt alsof zij bij een andere organisatie werken dan ik.'

'Dat is ook zo,' zegt de coach, 'zij werken in de organisatie met de oude directeur en jij in de organisatie zonder de oude directeur.'

'Wat moet ik dan doen?' vraagt de directeur. Deze keer klinkt het anders, alsof hij het echt wil weten.

'Geef hem een plek in "jouw" organisatie, dan zitten jullie weer in hetzelfde bedrijf en hoeft het team hem niet meer bij jou in beeld te brengen.'

'Werkt dat zo?' vraagt de directeur verbaasd.

'Soms wel', zegt de coach.

COACH

Ruud Knaapen is oprichter van Bureau Wind en begeleidt als consultant en coach zowel individuen als teams bij veranderingstrajecten in het bedrijfsleven en het onderwijs. Hij is een van de grondleggers van paardencoaching in Nederland en grondlegger van Systemische Coaching met paarden. Daarnaast leidt Bureau Wind coaches, facilitators en therapeuten op in Nederland, België en Brazilië in het Systemisch Coachen met paarden. Samen met Muriël Daal, onderwijskundige, draagt hij bij aan de ontwikkeling van dit jonge vakgebied door te publiceren, het bijhouden van een weblog en ondersteuning van onderzoek. www.wind.nu & www.paardencoaching.net.

VERDER LEZEN

Hellinger, B. (2004). *De kunst van het helpen*. Groningen: Uitgeverij Het Noorderlicht.
 Stam J.J. (2006). *Systeemdynamiek in organisaties*. Opleidingsmap 2008. Groningen: Bert Hellinger Instituut Nederland.
 Stam, J.J., Schreuder, B. & Matthijssen, A. (2012). Systemisch Coachen. *Magazine 2012*, p. 23. Groningen: Bert Hellinger Instituut Nederland.