

Ik zet in...

Een specifieke methode, een andere vorm van coaching? Wat zet deze coach in om de cliënt in beweging te krijgen?

Frits van Kempen

SYSTEMISCH DUIKEN NAAR WAT



Foto 1: Vloerankers

Vrijwel iedere coach is bekend met familie- en organisatieopstellingen. De onderliggende theorie daarvan noemen we 'systemisch werk'. Minder bekend is dat een systemisch coachingsgesprek (met een tafelopstelling of een miniopstelling) ook in individuele begeleidingssituaties veel kan opleveren voor de cliënt. Dit artikel staat stil bij de genoemde twee vormen van systemisch coachen en gaat in op richtlijnen voor de toepassing en inbedding ervan.

Wellicht herken je als coach iets in het volgende: ik zit in een goed gesprek met mijn cliënt. Samen met hem praat ik over zaken die ertoe doen. Probleemsituaties worden verwoord. Ik zie dat mijn cliënt beelden in zijn hoofd heeft over hoe zijn situatie op dit moment is. Ik faciliteer voor hem een innerlijk zoekproces om de juiste woorden voor deze beelden te kunnen vinden. Ik luister, nodig uit, stimuleer en confronteer waar nodig. Maar toch.... Soms zie ik dat er iets méér moet gebeuren. Ik zie dat mijn cliënt veel woorden nodig heeft om zijn situatie en gevoel te verduidelijken. Ik merk dat hij zich sterk met zijn problemen en bijkomende emoties identificeert. Mentale overwegingen kleuren zijn waarheid en hij raakt af van wat er mogelijk werkelijk toe doet. Ik zou hem graag brengen naar nóg meer aanwezigheid, waarin zijn waarneming en gevoeligheid voor de achterliggende context van situaties en relaties verscherpen. In dergelijke situaties heb ik goede ervaring met het stellen van enkele vragen

vanuit een systemische blik. 'Opeens' openbaart zich dan een context.

Tafelopstelling

Via de antwoorden op mijn systemische vragen kom ik met de cliënt steeds dichterbij het benoemen van wezenlijke elementen of hoofdpersonen uit de context (lees: systeem) van zijn coachingsvraag. Deze belangrijke elementen of hoofdpersonen (zoals doelen, huidige of overleden/vertrokken familieleden of functionarissen) zet de cliënt met volle aandacht op tafel, zodat een zogenaamde tafelopstelling ontstaat. De elementen worden 'gerepresenteerd' door rechthoekige (mannelijke) of ronde (vrouwelijke) houtjes met een 'neusje' aan de voorkant (zie foto 2). Het aldus ontstane krachtenveld vormt de beginopstelling en is uitgangspunt voor verder onderzoek naar wat er mogelijk speelt, of voor het doen van enkele interventies. Een begeleide tafelopstelling doet aldus een appel op de cliënt om zijn blik niet meer te fixeren op één concreet iets, maar zijn blik te

COACHEN

NIET ZICHTBAAR IS

verruimen naar de betekenis daarvan in het grotere geheel van andere betekenissen.

Casus 1

Hans (44) is controller in de gezondheidszorg. Hij is nu een half jaar in dienst van een instelling en kan zijn draai niet vinden. Hij nam de functie over van iemand die ontslagen was. Hij begrijpt niet waarom hij zich zo rottig voelt en zo weinig succes heeft. Hij is het gepieker beu en in feite luidt zijn coachingsvraag: 'Help mij eens helder te krijgen wat er allemaal speelt in deze rare situatie'.

Via de antwoorden op systemische vragen komt de cliënt steeds dichterbij het benoemen van wezenlijke elementen uit de context van zijn coachingsvraag

Hans vertelt zijn verhaal en af en toe vraag ik iets. Op een goed moment zeg ik tegen Hans: "Hoe zou het zijn om de beelden die je nu in je hoofd hebt, eens hier op tafel neer te zetten?" Hij kijkt me verbaasd aan. Met een zekere vanzelfsprekendheid, zonder de verbinding met hem en zijn verhaal te verliezen, leg ik wat houten blokjes voor hem neer. "Kijk, hier heb je een vlak, een ruimte op tafel. Benoem eerst eens welk blokje voor wie of wat staat en zet dan, met aandacht, elk blokje op een plek zoals die voor jou klopt op dit moment."

Hans brengt zijn situatie zodanig in beeld dat alles wat in zijn omgeving een plaats heeft, ook werkelijk zichtbaar is. Er ontstaat op tafel een ruimtelijk krachtenveld dat in één oogopslag zijn situatie weergeeft: zichzelf, de ontslagen controller,

twee medewerkers en 'succes'. Ik vraag hem wat hij ziet, wat hem opvalt. Om hem te focussen en het krachtenveld te laten ervaren, vraag ik hem soms zijn vinger te leggen op het blokje waarover hij vertelt.

Hans is geïnvolveerd met het krachtenveld. Maar tegelijk is hij in staat om als het ware vanuit een helikopter naar dit grotere geheel te kijken. Er borrelen nu ook andere verhalen op: na zijn inwerkperiode heeft hij de ontslagen controller eigenlijk niet meer gezien, maar hij weet dat collega's hem

nog wel zien en nog loyaal aan hem zijn. Hij betekende veel voor de sfeer op de afdeling. In het ontstane krachtenveld op tafel krijgt de context voor Hans een nog niet eerder ervaren betekenis. Ik vraag hem nu zijn intuïtie te volgen in wat hij zou kunnen doen om een verandering teweeg te brengen die voor alle partijen acceptabel zou zijn. Door te vragen wat Hans in het contact met de oud-controller zou willen doen, komt er veel los en volgt er diepe ontspanning en opluchting. Hij kijkt, voelt, vult aan, overweegt met zijn intuïtie hoe het veld er voor hem uitziet. Hoe het zou zijn als er een andere beweging in ontstaat. Hoe het zou zijn als hij de ontslagen controller eens zou opzoeken en hoort hoe het allemaal zo gegaan is, waarna hij het verhaal ook van de directeur zou willen horen.

Door het belang van de historische situatie te onderkennen, wordt zijn blik op de gehele situatie scherper. Hij weet nu op een diep doorleefd niveau wat er speelt. Nadat enkele verschuivingen van elementen hebben plaatsgevonden, is er een eindbeeld ontstaan waarin acceptatie, harmonie en perspectief tot uiting komen.

Opmerking

Gedurende het gehele proces is het van belang dat ik de cliënt als facilitator met een open houding volg. Dat heet: een houding van het 'lege midden'. Deze houding stoelt op een besef van een groter geheel waarin een orde is die aan ieder recht doet en waarin de goede energie voor ieder element in het betreffende systeem weer kan gaan stromen.

Miniopstelling

Bij een miniopstelling ben ik als coach afwisselend zowel begeleider als representant van enkele elementen, terwijl de cliënt zichzelf is. Omdat het om een daadwerkelijke opstelling gaat, zorg ik ervoor dat enkele 'vloerankers' beschikbaar zijn, bijvoorbeeld in de vorm van een paar schoenen of in de vorm van een A-4tje met een duidelijke voorkant (zie foto 1). Het uit de 'rol' stappen combineert de coach met het ophouden van een neutrale hand ('cataleptische hand' – zie foto 3), waarmee hij de representant als het ware vervangt.

Casus 2

Paul (55) is transportondernemer. Hij zou zijn familiebedrijf graag willen overdragen aan zijn zoon, die nu adjunct is in de zaak. Maar onlangs is een vriend van hem overleden en sinds die tijd voelt hij zich onzeker en onbestemd, iets waar hij nooit eerder



Foto 2: Tafelopstelling

last van had. Er zit maar geen schot in die overdracht aan zijn zoon. Zeven jaar geleden overleed zijn vrouw na een lange ziekteperiode. Hij pakte direct na haar overlijden de draad weer op en trouwde tamelijk snel haar vriendin die pas weduwe was geworden.

De fenomenologische houding van de coach zorgt ervoor dat hij de cliënt meer faciliteert om kernachtig waar te nemen

We besluiten zijn situatie in de ruimte van mijn kantoor weer te geven. Hij kiest ervoor om als belangrijke elementen neer te zetten: zichzelf, zijn overleden vriend, zijn bedrijf, zijn zoon. Wanneer ik als begeleider representant ben van zijn overleden vriend, voel ik in zijn ogen een veel dieper verdriet. Als ik uit het vloeranker stap en hem, met mijn neutrale hand omhoog, vraag wie dit is, luidt zijn antwoord snikkend: "Janny, mijn vrouw". Er is duidelijk sprake van veel onverwerkt verdriet. We onderbreken de miniopstelling. We weten nu allebei dat er méér speelt dan het overlijden van zijn vriend en hebben het over de liefde tussen hem en zijn overleden vrouw, over wat zij voor hem betekende, hoe zij hem stimuleerde bij het bedrijf en over wat ze zei toen ze overleed: zoek gauw weer een andere vrouw. Maar we hebben het ook over het tempo waarin hij na haar dood weer aan de gang ging en zelden of nooit met iemand sprak over het verdriet om haar dood.

Opstellingen in een groep

Tafel- en miniopstellingen in individuele sessies kunnen veelbetekenend zijn voor de cliënt, zo mag blijken uit bovenstaande voorbeelden. Het geeft je als coach boven-

dien veel speelruimte als je ook geregeld open workshops familieopstellingen organiseert. Voor het ervaren van een nieuwe ordening waarin alle leden van het systeem hun 'juiste' plek innemen, heeft een sessie in een groep over het algemeen meerwaarde en veel impact voor het systeem als geheel.

Ik spreek in het bovengeschetste geval met Paul af dat hij tijdens de eerstvolgende open dagworkshop familieopstellingen dit thema nog eens aan de orde stelt. Daar komt hij in contact met zijn vrouw en kan haar zeggen dat hij haar zo mist, nog steeds. Hij hoort van haar representante troostende en bemoedigende woorden: dat zij het goed heeft waar ze nu is en dat zij het mooi vindt om te zien hoe hun zoon het bedrijf zal overnemen. De korte en krachtige zinnen herstellen verbroken relaties en drukken veranderde houdingen of inzichten uit.

Tijdens de dagworkshop blijkt dat Paul inderdaad met andere ogen kijkt als hij bij haar staat. Dat valt ook de representant van zijn zoon op. Het lijkt alsof er iets op een goede wijze is afgerond. Twee maanden later meldt Paul dat hij zich vol vertrouwen geheel terugtrekt uit het bedrijf en dat hij met zijn huidige partner een grote reis gaat maken. Kennelijk is de positieve energie weer gaan stromen.

Houding van de coach

De fenomenologische houding van de coach zorgt ervoor dat hij de cliënt meer faciliteert om kernachtig waar te nemen. Fenomenologisch betekent in dit verband:

slechts 'schouwen' naar de kern van 'wat er is', het schouwen van de verschijnselen. Vanuit dat punt kan de cliënt verbindingen leggen waardoor hij samenhang ontdekt, een ordening, een andere waarheid of wellicht een volgende stap. Wanneer je als coach werkt met opstellingen in individuele advisering en coaching, dan:

- zorg je ervoor dat je tijdens tafel- of miniopstellingen ongestoord kan werken, zodat je cliënt zich werkelijk kan verbinden met dat wat zich aldaar ontvouwt;
- werk je vanuit de principes en de theorie van systemisch werk;
- ken je jezelf goed en ben je in je professioneel handelen vrij van overdracht- en tegenoverdrachtverschijnselen. Je beweegt mee met de innerlijke bewegingen van je cliënt zonder jezelf (bijvoorbeeld) als belangrijke helper naar voren te plaatsen in het geval je cliënt daar een appel op doet.
- kun je in je lege neutrale midden blijven en aldus in dienst staan van het grotere geheel. Je werkt vanuit het principe van meerpartijdigheid en verzoening. Dit betekent dat je niet meegaat met het beklagen van collega's of bazen, waardoor je meer in dienst zou staan van het conflict dan van de verzoening. Je bent in staat om diegene die het conflict aangaat en waarover je cliënt zich beklaagt, een plaats in jezelf te geven. Zo loop je als het ware vooruit op wat de cliënt nog moet doen (Hellinger, 2004).
- ga je nooit met een opstelling in zee als je voelt dat je cliënt niet werkelijk bij zijn vraag betrokken is en zijn motivatie om zich in te zetten voor een oplossing discutabel is.

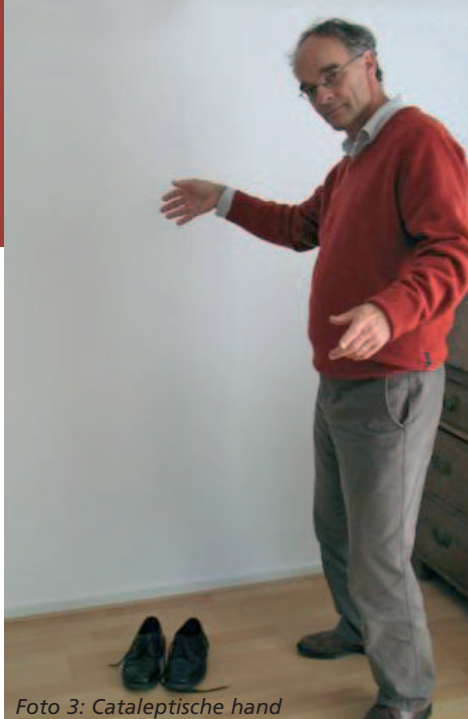


Foto 3: Cataleptische hand

Systemische blik

Een systemische blik ontwikkel je door veel vlieguren met opstellingen en systemisch coachen. Je kijkt, stelt vragen en luistert 'systemisch' naar mensen vanuit het besef van drie belangrijke systemische wetten:

1. iedereen in het systeem (bijvoorbeeld de familie of organisatie) heeft een plek en hoort erbij;
2. in elk systeem is sprake van een volgorde, een ordening;
3. er is in elk systeem een balans van geven en nemen.

Als deze wetten in een systeem worden overtreden, kan dat onbewust uiteenlopende dynamieken in gang zetten. Bijvoorbeeld dat iemand die op zijn plek niet werd erkend en onheus werd bejegend, wordt nagevolgd door iemand in het systeem ('iemand volgen'). Of dat iemand die in de hiërarchie boven je staat wordt genegeerd en dat je 'je boven hem stelt'.

Inbedding in je werk als coach

Je begint een sessie met een gesprek waarin je samen zoekt naar betekenissen en inzichten. Dit doe je door het stellen van circulaire vragen. Deze vragen zijn van systemische aard; feitelijke vragen naar het gezin van herkomst, naar de ordening in het team, naar de balans van geven en nemen in het werk, et cetera. Zo vergaar je feitelijke kennis rondom het probleem van de cliënt. We zijn vooral gewend aan taal en talig bezig zijn, maar door een tafel- of miniopstelling wordt het systeem waaruit de cliënt zijn probleem destilleert, (be)levend en ruimtelijk. De opstelling sluit aan bij de feiten. De cliënt leert zijn achtergrond en dat wat mogelijk 'onder de oppervlakte' speelt, in korte tijd waar te nemen vanuit en door zijn systeem, dat zich ter plekke manifesteert. Vanwege de fenomenologische aanpak is systemisch coachen zeer aanvullend qua betekenisverlening.

contacten, veranderen dikwijls doordat de ziel zijn eigen werk doet in tijd en ruimte.

Tot slot

Coaches en andere individuele begeleiders weten dat het bij hun cliënten vaak om méér gaat dan de aanvankelijke hulpvraag. Vaak blijkt de vraag veelomvattend en spelen bijvoorbeeld mee: het omgaan met collega's, existentiële onzekerheid of angst bij de te volgen koers. Deze en andere thema's hebben veelal niet alleen met persoonlijkheid, opleiding, ervaring en omgeving te maken. Méér dan we denken, speelt de invloed van systemen waartoe wij behoren een rol. Onbewust spelen er invloeden mee die uitwerking hebben op onze gevoelens, relaties, gezondheid en op ons handelen. In dit artikel wilde ik aantonen dat het zich loont om samen met de cliënt te 'duiken naar wat niet zichtbaar is'. Als coach is het goed je bewust te zijn van contextuele en systemische invloeden. Professioneel systemisch leren werken is daarmee een belangrijke aanvulling voor elke individuele begeleider.

Professioneel systemisch leren werken is een belangrijke aanvulling voor elke individuele begeleider

Deze dynamieken kunnen, zelfs na generaties, nog leiden tot individuele verstrikkingen in identificaties. Deze zijn in iemands leven op existentieel niveau behoorlijk belemmerend en leiden tot uiteenlopende symptomen, klachten en problemen, waardoor mensen (en ook teams of organisaties) niet geheel tot hun eigen leven of tot hun recht kunnen komen.

Systemisch werk, inclusief systemisch coachen, is bij uitstek geschikt voor het onderzoeken en oplossen van deze, vooral existentiële, vragen en dilemma's.

Het onverwachte wordt, als geschenk vanuit het grotere geheel, zichtbaar voor zowel begeleider als cliënt, en heeft een diepe en overwegend positieve nawerking.

De evidentie van diagnostische en oplossingsbeelden werkt door in het gehele systeem van de cliënt. De ervaren beelden neemt de cliënt mee en hij kan deze gemakkelijk en duurzaam opslaan. Een door de cliënt beleefde tafelopstelling of miniopstelling zal vroeg of laat zijn positieve impact hebben op het grotere geheel van het probleemgebied. Stroef verlopende samenwerkingsverbanden of verbroken

Literatuur
 Hellinger, B. (2004). De kunst van het helpen. Het Noorderlicht.
 Veenbaas, W. (2002). Vonken van Verlangen. Phoenix Opleidingen.
 Weber, G. (Red.). (2003). Het succes van organisatie-opstellingen. Altamira Becht.

Frits van Kempen, Van Kempen Impuls (Amersfoort) biedt impulsen tot ontwikkeling van individu, team en cultuur met het enneagram, systemisch werk en actiometaforen. Frits verzorgt onder andere open masterclasses in het coachen met opstellingen.
www.vankempenimpuls.nl