

Dynamisch Coachen

BALANS

TUSSEN ZINGEVING

& RESULTAAT

Ans Tros



2026

Opmaak en vormgeving:	drs. Hans Hamaker
Omslagontwerp:	Studio Ping
Lettertype:	Minion Pro / ITC Flora
Drukkerij:	PrintSupport4U, Steenwijk

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopieën, microfilm, opnamen, hetzij chemisch, elektronisch, magnetisch of mechanisch, op CD-i of CD-ROM, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de schrijfster.

© 2026. Uitgeverij Reflactionspace
www.reflactionspace.nl

1e druk:	2002	Oorspronkelijke uitgave Uitgeverij Aionion Symbolon
2e druk:	2004	
3e druk:	2006	
4e druk	2007	
5e druk	2009	
6e herziene druk:	2013	ISBN boek: 978 90 74899 15 4 ISBN ePub: 978 90 76277 13 4
7e druk	2014	
8e druk	2016	
9e druk	2018	
10e druk	2020	
10e druk	2026	Ongewijzigde herdruk uitgeverij Reflaction Space
ISBN:	978 90 83718 30 9	
NUR:	808	

Inhoudsopgave

Voorwoord	8
Inleiding	11
Hoofdstuk 1	
<i>Paradigma's rond persoonlijke ontwikkeling</i>	15
Inleiding	15
Het 'alles-is-maakbaar' paradigma	16
Een jungiaans paradigma: 'Je verhouden tot wat er is'	19
Wat is hulp?	21
Een definitie van coachen en leren	22
Systeemdenken	24
Pluriformiteit op de werkplek	28
Werken met het onbewuste op de werkplek	30
Hoofdstuk 2	
<i>Zingeving en de kracht van het onbewuste</i>	34
Persoonlijke betekenisgeving	34
Patronen	36
Zingeving	36
Hoofdstuk 3	
<i>Principes voor coaching</i>	39
Inleiding	39
Aansluiting	40
In het hier-en-nu zijn	44

Subjectieve beleving	46
Vrij zijn en vrij blijven	47
Onthechting	48
Integriteit en openheid	50
Gelijkwaardigheid en belangeloosheid	51
Individuatie en heelwording	52
Het transcendente principe, de compenserende functie van het onbewuste	54

Hoofdstuk 4

<i>De coach als instrument</i>	57
Inleiding	57
Motieven om te coachen	58
Normen en waarden in het coachen, persoonlijke paradigma's nader bekeken	60
De schaduw	62
Het projectiemechanisme	64
Overdracht en tegenoverdracht	65
Verleiding	68
De dramadriehoek	69
Energie en beïnvloeding	70

Hoofdstuk 5

<i>Wat kan een coach waarnemen in de interactie?</i>	72
Het ontdekken van patronen	72
Veranderingen van de 1e, 2e en 3e orde	73
Het waarnemen van verschillen en meetlatten	74
De ervaringscirkel als meetlat	75
In of uit contact zijn	80
Een stappenplan voor het waarnemen van de interactie	82
Crises	87
Overbelasting	88

Hoofdstuk 6

Technieken om te werken met het onbewuste	91
Werken met het onbewuste	91
Het werken met beeldend materiaal en klanken	94
Tekenen, creatieve expressievormen	95
Muziek	95
Tarot	96
Tegendelen	101
Aandacht voor het lichaam, zonder iets te doen	107
Dialogoog met het onbewuste: actieve imaginatie	109
Geleide fantasieën, metaforen en visualisatieoefeningen	110
Levenslijn	113
Het werken met posities in de ruimte	114
Dromen	114
Werken met archetypen en de schaduw	116
Nabeschouwing	119

Hoofdstuk 7

Bewustzijn in samenwerking	
leidt tot ongekende resultaten	120
Bewustzijn; wie is de kaartenmaker?	120
De relatie tussen lichaam en bewustzijn	122
Mind your map	124
Een nieuw paradigma: 'Van coachen naar co-creatie'	126
Coachen is deprogrammeren	127
Principes voor co-creatie in plaats van coaching	127

Hoofdstuk 8

Coach checklist	131
------------------------	-----

Literatuurlijst	134
------------------------	-----

Over de schrijfster	137
----------------------------	-----

Voorwoord

Coachen is een begeleidingsvorm tussen ‘meneer pastoor’ en ‘de psychotherapeut’. Het is bedoeld voor iedereen die rondloopt met levens- en werkvragen en zich daar in enkele gesprekken met een coach mee wil bezighouden.

In de afgelopen twintig jaar heb ik een passie voor het coachen van mensen in organisaties ontwikkeld, omdat het een manier van begeleiden is waarin aandacht voor zingeving en resultaat prima zijn te combineren en mensen echt in beweging komen.

Lang voordat ik me met coaching ging bezighouden werd ik al nieuwsgierig naar de vraag waardoor mensen (kunnen) veranderen. In de loop der jaren heb ik vele antwoorden op die vraag gekregen, die ik in dit boek wil delen.

Na tien jaar is de tijd rijp voor de 6e herziene druk. Voor deze gelegenheid is het boek herzien en aangevuld met een nieuw hoofdstuk over ons bewustzijn in coaching.

Gedragsverandering is mogelijk als we onze opvattingen over onze handelingsmogelijkheden onderzoeken en ter discussie durven stellen. Dan blijkt vaak dat we nog vastzitten aan oude opvattingen over wie we ‘moeten’ zijn of worden. Onbewuste normen en waarden en gedragspatronen blijken veel meer invloed op ons te hebben dan we willen en onze zelfverwezenlijking soms in de weg te staan. Als coach is het prettig om te beschikken over een ruim instrumentarium waarmee je beweging kunt bevorderen en je vakmanschap kunt aanscherpen.

De bestaande literatuur over coaching, met beschrijvingen van valkuilen, aanpakken en instrumenten, biedt overzicht en stappenplannen. Ze gaat naar mijn mening echter voorbij aan de essentie: werken vanuit je hart. Dit lijkt ongrijpbaar, maar is het niet. Je kunt kiezen om vanuit een nieuw paradigma te leren werken. Je ervaart dan dat je een ander veel te bieden hebt door ‘niet te doen’ en ‘gewoon’ aandacht te schenken aan het moment, de interactie en hoe de ander je ‘raakt’. Toch heb je ook ankerpunten nodig. Daarover gaat dit boek.

Ik wil mensen die met coachen bezig zijn andere invalshoeken aanreiken, zodat ze nog sterker ervaren hoe verrijkend en boeiend coaching is. Je zult merken dat na het lezen van dit boek het vertrouwen in jezelf en in het coachproces toeneemt. Zodat de essentie van het coachen om de ander zijn eigen antwoorden te laten (her)ontdekken nog gemakkelijker zal verlopen.

Dit boek wil de magie van het coachen en de interactie beschrijven en het tevens toepasbaar maken door werkvormen aan te reiken en inzicht te verschaffen in de werking van je bewustzijn en het onbewuste. De voorbeelden in het boek zijn samengesteld en niet te herleiden tot een persoon.

Dit boek is het resultaat van het vertrouwen dat alle mensen me hebben gegeven om te doen wat ik het liefste doe: werken en leren in verbinding met anderen. Voor dat vertrouwen wil ik allereerst mijn ouders, Dien en Luc, bedanken. Zij steunden me om steeds te blijven leren. Paula van Kersbergen was degene die me in 1992 weer helemaal op mijn spoor zette door me te vertellen dat ik toch echt aan de opleiding Jungiaanse Psychologie moest beginnen – omdat het helemaal bij me paste. Daarnaast bedank ik mijn collega-coaches omdat het heerlijk is om met jullie te werken vanuit dezelfde passie. Speciaal wil ik dank zeggen aan Rebekka ter Voort voor haar inspiratie, Jobbeke de Jong voor het kritisch meelezen en Harm-Jan van Zeven voor de eindredactie in deze herdruk. Ook Karen Hamaker-Zondag, mijn inspirator en uitgever, wil ik bedanken voor haar grote vrijgevigheid in het delen van haar kennis en enthousiasme. Hans Hamaker, bedankt voor je aandacht voor alle details die er zoveel toe doen. Niet in de laatste plaats dank ik alle mensen voor wie ik een opleider en coach heb mogen zijn. Bedankt voor jullie vertrouwen, openheid en slimme vragen. Ik heb heel veel van jullie geleerd en gekregen. Tot slot bedank ik Marc Gnodde, mijn man, schaduwcoach en collega-directeur, voor zijn onvoorwaardelijke steun en humor.

Veel coachplezier!

Wijk bij Duurstede,
mei 2013

Inleiding

Dit boek is bedoeld voor mensen die een passie hebben voor leren en ontwikkelen en zich verder willen bekwamen in mogelijkheden om mensen in beweging te krijgen. Coachen is zo'n mogelijkheid en heeft in de afgelopen jaren een vaste plek verworven. Coachen is synoniem met het laten ontdekken en vinden van eigen antwoorden en als coach ben je in een gezamenlijk onderzoek belangeloos en nieuwsgierig aanwezig om dit zoekproces te begeleiden.

Sinds 1993 ben ik werkzaam als coach en werk ik met groepen en individuen in de context van hun werk aan ontwikkeling en groei. Vanaf 1997 leid ik mensen op die zich als professionele coach verder willen ontwikkelen. Dit vraagt om het expliciet maken van mijn visie op ontwikkelingsprocessen, interventies, methoden en technieken en van het paradigma van waaruit ik werk. De psychologie van Carl G. Jung biedt mij een inspirerend referentiekader van waaruit groei en ontwikkeling zijn te beschouwen.

Het coachen wordt door veel mensen beoefend zonder dat men een achtergrond heeft qua psychologische kennis. Vaak zijn coaches tevreden over de (intuïtieve) wijze waarop ze werken omdat ze merken dat hun aanpak effect heeft. Toch knaagt er vaak iets, namelijk de vraag waarom hun aanpak werkt. Dit boek biedt antwoorden op twee manieren. Enerzijds door delen van de psychologie van Carl G. Jung te introduceren en deze begrippenkaders te relateren aan hetgeen je in coachgesprekken kunt herkennen. Daardoor krijg je als coach een referentiekader waarmee je naar groei en ontwikkeling van 'normale' mensen kunt kijken.

Anderzijds door te laten zien dat er door te werken met het onbewuste een schat aan informatie direct toegankelijk is zonder te vervallen in therapie.

Als coach kom je vaak in aanraking met mensen die levens- en of loopbaanvragen hebben die ten grondslag liggen aan de initiële vraag waarmee men komt. Mijn doel is om andere perspectieven op het leven aan te bieden en om te laten zien dat er naast onze maatschappelijk goedgekeurde resultaatgerichte en efficiënte manier van leven ook andere dimensies zijn van waaruit we onze vraagstukken kunnen beschouwen. Een dimensie waarin het gaat over betekenisgeving, bezieling, genieten, vrijheid en verbinding. Dan komt de gecoachte op een andere wijze in contact met zijn thema en zijn persoonlijke en unieke antwoord.

Voor de coach betekent dit dat hij moet leren te vertrouwen op het 'niet weten' om de betekenissen van problemen in een gezamenlijk zoekproces te laten ontdekken. In het zoekproces kan dan ruimte ontstaan voor inzichten en beelden die kunnen leiden tot heling, afronding en nieuwe perspectieven.

Het is de opgave om te leren vertrouwen op het proces dat zich ontvouwt en zich te onthouden van het geven van zijn eigen oplossingen want daarmee doorkruis je het zoekproces van de gecoachte en dwing je de ander mee te gaan in jouw denkkader en belangen. Door de ander echt te volgen in zijn verhaal en steeds oprecht nieuwsgierig te blijven ontstaan vanzelf beelden en inzichten. De vragen die dan in je opkomen zijn echte vragen in plaats van oordelen of voorschriften. In deze optiek ben je als coach je eigen instrument omdat je je eigen waarnemingen, intuïtie en beelden benut in het zoekproces om vragen te stellen en waar nodig eerlijke feedback te geven.

Een ander belangrijk uitgangspunt is dat we als coach niet op zoek hoeven naar oorzaken of gevolgen. Het zoeken van oorzaken kost veel tijd en levert vaak wel inzicht maar geen gedragsverandering op. Het kan zelfs gaan lijken op therapie terwijl coachen gericht is op het werken met levens- en loopbaanvragen in de context van de werksituatie.

Er wordt daarom uitgegaan van de systeemtheorie, waarin het kijken naar oorzaken en gevolgen er niet toe doet. De belangrijkste vraag die dan aan de orde is namelijk:

- op welke wijze houdt de gecoachte zijn of haar probleem in stand en
- welke gedrags- of interactiepatronen doen zich keer op keer voor?

Op deze wijze kom je snel tot de kern van een vraagstelling. De kern van een vraagstelling bestaat vaak uit overtuigingen of gevoelens waardoor een gecoachte zich niet vrij voelt om te handelen. Normen en waarden die van huis uit zijn meegenomen kunnen soms op latere leeftijd belemmerend gaan werken. Als je bijvoorbeeld van huis uit hebt meegekregen dat je voor een dubbeltje geboren bent en daarmee nooit een kwartje wordt, kan het lastig worden als jij met je ambities steeds hogere posities gaat bekleden. Het kan als 'verraad' aan je klasse gevoeld worden als je nog verder stijgt op de sociale ladder en je voor een keuze staat. Rationele argumenten en oplossingen zijn dan niet aan de orde. Er liggen nog oude associaties, waarden of beelden aan ten grondslag die belemmerend werken ten aanzien van een keuze. Het in het bewustzijn brengen van deze beelden is de eerste stap naar een herwaardering en het hervinden van de eigen keuzevrijheid. Zware en langdurige therapieën zijn hiervoor echt niet nodig. Een coach kan op dit vlak van grote waarde zijn doordat hij technieken kent om met het onbewuste te werken.

Voor wie is dit boek bedoeld? Het is geschreven voor mensen die als coach, begeleider, supervisor, organisatieadviseur of manager meer inzicht willen krijgen in de werking van het bewustzijn en het werken met intuïtie en symbolen om anderen (en zichzelf) directer toegang te laten krijgen tot hun onbewuste innerlijke weten. De doelstelling van dit boek is om het bewustzijn van de coach te verruimen waardoor de effectiviteit en het plezier in het coachen toeneemt. De nadruk ligt op individuele coaching maar de theorie kan ook worden toegepast op het coachen van teams.

Hoofdstuk 1.

Paradigma's rond persoonlijke ontwikkeling; een visie op coachen

Inleiding

Coachen is een middel om werkgerelateerde vraagstukken aan te pakken. Vraagstukken kunnen gaan over het omgaan met collega's, management, keuzeproblemen, conflicten, de loopbaan of de balans tussen werk en privé-leven. De essentie is dat de vragensteller knelpunten ervaart in zijn functioneren, in botsing komt met zijn waarden en normen of met belangrijke anderen in zijn (werk)omgeving en bemerkt dat oplossingen niet meteen voorhanden zijn.

In mijn optiek is coachen het verruimen van bewustzijn. De coach wil de gecoachte helpen om meer zicht te krijgen op de mogelijkheden om zijn vraagstuk zelf aan te pakken door zijn bewustzijn te verruimen.

Coachen is in deze definitie de ander leren leren. De coach gaat in op het leerproces van de ander in plaats van op de geschiedenis (oorzaken) omdat hij als coach benieuwd is hoe de ander zijn probleem in stand houdt. Dit komt voort uit het systeemdenken waarin het zoeken naar oorzaken niet interessant is, omdat een verklaring je nog geen stap dichterbij een oplossing hoeft te brengen. Vanuit het systeemdenken gaat de coach op zoek naar terugkerende gedragspatronen of opvattingen die het probleem in stand houden en de gecoachte klem zetten. Door deze patronen in het bewustzijn te brengen ontstaan vaak al voldoende

mogelijkheden tot ander gedrag. Toch kom je als coach ook opvattingen tegen die zich niet zo gemakkelijk laten wijzigen. Gedragsverandering blijkt niet altijd aanvaardbaar te zijn voor de gecoachte wegens negatieve associaties of omdat hij in conflict komt met zijn normen en waarden. Dan is het handig als je als coach in staat bent om de zoektocht voort te zetten. Je komt al gauw bij het onbewuste uit, omdat veel van ons gedrag bepaald wordt door ervaringen en opvattingen die leiden tot automatismen in het handelen. Automatismen zijn praktisch en zinvol omdat we niet over elke handeling hoeven na te denken. Pas als automatismen ons in de problemen brengen of niet tot de gewenste resultaten leiden is het zinvol om ze te onderzoeken. In het onbewuste zijn beelden en herinneringen opgeslagen die je gedrag nog sterk kunnen beïnvloeden maar waarvan je je niet bewust hoeft te zijn. Een mens doet de dingen zoals hij ze altijd al gewend is te doen. Het verruimen van het bewustzijn betekent het weer in het bewustzijn brengen van opvattingen, waarden en normen waardoor de mogelijkheden om te handelen vergroot worden. De coach begeleidt de gecoachte in dit zoekproces zodat hij zijn eigen antwoorden kan vinden.

Het 'alles-is-maakbaar' paradigma

Elke cultuur kent een aantal 'dominante aannames'. Dat zijn vanzelfsprekende uitgangspunten die we soms niet eens meer als zodanig herkennen. We worden ons pas van bewust van onze dominante aannames als we in conflict raken met anderen of als we op vakantie in verre oorden ervaren dat onze aannames niet overal blijken te kloppen. Ook in een nieuwe baan komen we snel in aanraking met dominante aannames als we de 'regels' overtreden. Voorbeelden zijn: 'je spreekt je baas niet tegen', 'kritiek heb je op de klant niet op collega's', 'doorwerken tot het werk af is', 'conflicten negeren we', 'onze aanpak is de beste', 'mensen zijn niet te vertrouwen' of 'een leugentje om bestwil moet kunnen'. Je komt deze aannames tegen als iemand niet reageert zoals je verwacht of als je er op wordt aangesproken dat je je niet volgens de norm van een bepaalde (sub)cultuur gedraagt.

De bioloog en antropoloog Gregory Bateson verwoordt dat mooi in zijn boek *'Het verbindend patroon'*. Leren is niets anders dan het ontdekken en erkennen van verschillen. Je leert vooral van uitkomsten die je niet had voorzien of verwacht. We hebben echter ook een sterke neiging om ongewenste verschillen te negeren of te bestrijden, omdat ze niet in ons

plaatje van de werkelijkheid passen.

Dominante aannames hebben een grote invloed op ons leven. Enkele actuele aannames zijn:

- Het leven is maakbaar.
- Je bent zelf verantwoordelijk voor je geluk.
- Als je tegenslag ondervindt, moet je er alles aan doen om die op te heffen.
- Alles is meetbaar.
- We moeten alles goed kunnen en zowel een goede partner, vader/moeder zijn en carrière maken.
- Ziek zijn is falen.
- Als er een probleem is, moet je op zoek naar de oorzaak.
- Er is een objectieve werkelijkheid.
- Met wetenschap (rationaliteit) kun je alles bereiken.
- Mannen mogen niet zwak zijn.
- Suffen en voor je uit staren leveren niets op.
- Hard werken is goed.

Dominante aannames bepalen onze reacties op levensgebeurtenissen en leveren voorspelbaar gedrag op. Als we een vervelende ziekte blijken te hebben dan laten we geen minuut onbenut om op zoek te gaan naar hét medicijn of dé therapie. We gaan dan op zoek naar oplossingen die van buitenaf moeten komen. Een ander of een therapie moet ons helpen. Dat is op zichzelf verstandig, maar we kunnen daarmee ook voorbijgaan aan de zielepijn en het verdriet die een veranderd levensperspectief ons opleveren. Bovendien maken we ons daarmee afhankelijk van uitspraken en adviezen van zogeheten deskundigen in plaats van de mogelijkheden te onderzoeken om zelf invloed uit te oefenen.

Een ander voorbeeld. Een kind dat dromerig en speels is, loopt in veel onderwijssystemen vast omdat het onderwijs zo'n nadruk legt op cognitieve taken en leerkrachten weinig ruimte hebben om tijd te besteden aan verschillen tussen kinderen. De aanname is dat we ieder kind een gelijksoortige behandeling moeten geven. Voor diversiteit wordt weinig ruimte gelaten.

We vinden het ook normaal om grote inzet te hebben en hard en lang te werken. In Amerika vinden sommige werknemers het vanzelfsprekend om ontbijtvergaderingen te hebben. Daar wordt ook nog van je

verwacht dat je in de weekeinden sociale activiteiten onderneemt met je collega's. Impliciet is je werk dus belangrijker dan het gezamenlijke ontbijt en de activiteiten met je kinderen. Het lijkt wel een moderne vorm van slavernij. Dit zijn voorbeelden van dominante aannames die grote gevolgen hebben voor de keuzen die we maken.

Ook in Nederland is er een eenzijdige waardering voor activiteit. Er wordt steeds een beroep gedaan op 'naar buiten' gerichte energie. Naar 'buiten' gerichte energie is bezig zijn met activiteiten in de buitenwereld in plaats van onze energie te richten op onze binnenwereld.

We worden continu verleid om naast ons werk, onze familie en vrienden aandacht te besteden aan tv-programma's, internet, cultuur, winkelen (nu ook op zondag), feestjes en uitstapjes. Tijd om gewoon eens te niksen, te rommelen of te wachten op wat je invalt, is steeds schaarser geworden en het lijkt erop of die haast moet worden bevochten. Je zou bijna beweren dat de files een zegen voor de geestelijke gezondheid zijn omdat je in de file zonder problemen wat kunt zitten sudderen en staren en gewoon eens kunt voelen hoe het met je gaat. Mits je natuurlijk het geduld kunt opbrengen en kunt accepteren dat er is wat er is, namelijk een file.

Ruimte om te voelen of om je af te vragen 'hoe gaat het met me?' wordt steeds schaarser, terwijl we tegelijkertijd steeds meer indrukken opdoen en meer veranderingen meemaken. Ruimte in de agenda voor momenten waarop we geen verplichtingen hebben, is van levensbelang om voeling te houden met onze innerlijke belevingswereld. Deze ruimte hebben we nodig voor de ontwikkeling van nieuwe loopbaan- of levensperspectieven, voor de verwerking van pijn en tegenslag, en om stil te staan bij zingevingsvragen. We worden allemaal van tijd tot tijd geconfronteerd met deze vragen en ook als coach komen we ze tegen.

Wie coacht vanuit de 'alles is maakbaar'-idee, zet dingen rationeel op een rijtje en gaat vervolgens op zoek naar oplossingen. Dit paradigma suggereert dat we door een gesprekstechnische en procedureel juiste aanpak goed kunnen coachen. De coach helpt antwoorden te vinden. Veel coachwerk is op deze leest geschoeid. De dimensies die achter een vraagstuk kunnen zitten, komen zo niet altijd aan bod. Dat is niet altijd een bezwaar zolang het de ander helpt, want niet elk vraagstuk vraagt een grote diepgang. Toch is het prettig als je als coach diverse invalshoeken kunt hanteren en vraagstukken in een breder perspectief laat plaatsen en de ander bijvoorbeeld kunt helpen zijn intuïtieve vermogens te

benutten. Dat vraagt echter een andere paradigma. De psychologie van Carl Gustav Jung biedt een paradigma dat het onbewuste inschakelt om mogelijkheden en oplossingsrichtingen te vinden die met alleen rationele zoekprocessen niet zijn te vinden. Via deze aanpak kunnen ook dimensies als spiritualiteit en zingeving aan bod komen.

Een jungiaans paradigma: 'Je verhouden tot wat er is'

We kunnen ons ook 'verhouden tot wat er is'. Dan komen we de volgende dominante aannames tegen.

- Alles heeft een (diepere) betekenis
- Crises en pijn horen bij het leven
- Het antwoord ligt in jezelf
- Het is zoals het is
- Alles is subjectief
- Oorzaak en gevolg zijn niet van belang
- Dingen hebben met elkaar te maken (systeemdenken)
- Tijd en ruimte voor jezelf en persoonlijke ontwikkeling zijn belangrijk
- Leerprocessen houden nooit op
- Er zijn diverse opvattingen over de werkelijkheid
- Mensen zijn irrationeel
- Zelfkennis is belangrijk
- Intuïtie, gevoel en het onbenoembare zijn even belangrijk als andere bronnen van kennis

Je verhouden tot wat er is, is bepaald geen dominante zienswijze in onze cultuur. Wie zich verhoudt tot wat er is volgt een cursus voor persoonlijke groei, zal tijd nemen voor rouwverwerking en stilstaan bij vervelende gebeurtenissen. Zo iemand zal een coach of een begeleider inschakelen voor het bespreken van een loopbaanprobleem.

Het beeld dat er meer dan één werkelijkheid is, of eigenlijk dat daar diverse opvattingen over zijn die tegelijkertijd bestaan, is niet voor iedereen even vanzelfsprekend. De organisatiepsycholoog Carl Weick beschrijft in zijn boek *'The Social Psychology of Organizing'* over werkelijkheidsbeelden in organisaties aan de hand van een verhaal over honkbalscheidsrechters die de taak hadden om de ballen en de slagen te tellen en bespraken wanneer een slag telde. Een scheidsrechter zei: „Dat is evident, ik tel de slagen.” Een andere zei: „Zodra ik ze zie dan kan ik ze tellen,” terwijl de derde en slimste scheidsrechter zei: „Er zijn pas sla-

gen gemaakt als ik ze benoem.” De laatste scheidrechter wijst daarmee op een cruciaal element binnen organisaties, namelijk de belangrijke rol die mensen spelen in het creëren van de omgeving waarin ze zich bevinden. Opvattingen over de werkelijkheid creëren ook mede de werkelijkheid. Volgens Weick zijn organisaties ondanks alle aandacht voor feiten, getallen, objectiviteit en meetbaarheid evenzeer doortrokken met subjectieve visies, abstracties, *trial en error*, verzinsels en bizar gedrag – net als ieder van ons. Veel organisatieproblemen zijn dan ook van eigen makelij mede doordat feiten door verschillende mensen binnen eenzelfde organisatie soms volstrekt verschillend worden geïnterpreteerd.

We gaan ervan uit dat we als mensen rationele en weldenkende wezens zijn, die de werkelijkheid objectief waarnemen, en verbazen ons dagelijks over de irrationaliteit van het gedrag – uiteraard dat van anderen. Laten we aannemen dat we zowel irrationeel als rationeel zijn, in meer of mindere mate, over de percentages kunnen we nog lang praten.

Wat betekent dit voor het coachen? We kunnen gelijktijdig geloven dat alles maakbaar is en ons verhouden tot wat er is. Zo kunnen we problemen en vraagstukken multidimensioneel bekijken en onderzoeken. Het is de moeite waard om ons te verdiepen in andere zienswijzen, omdat het een verrijking oplevert en daarmee ook een versterking van oplossingen. Wie ziek is, kan zowel hulp zoeken in de vorm van een behandeling als tegelijkertijd stilstaan bij de betekenis van deze ziekte in zijn leven en de mogelijkheden om ermee om te gaan. Deze meerwaarde geldt zeker voor het coachen.

Wie gebruik maakt van de mogelijkheid om te werken met het onbewuste door middel van associaties, dromen of symbolen, betreedt een nieuw gebied. Hij merkt dan dat de ingang naar innerlijke antwoorden niet alleen ligt in het rationeel op een rijtje zetten van mogelijkheden. Iemand is niet voor niets vastgelopen in zijn zoekproces naar oplossingen. De dimensie waarin wordt gezocht, is vrijwel nooit dezelfde als de dimensie waar het antwoord is te vinden. Een coach die kan meezoeken in diverse dimensies heeft dan een grote meerwaarde.

Een man heeft een paar vragen over zijn volgende loopbaan-stap nu er op zijn huidige werkplek dingen veranderen door een fusie. Hij heeft er veel over nagedacht en vertelt daar in het kort over. De coach zet de opties die de gecoachte ziet op een rijtje en vraagt hem zich zijn keuze voor te stellen bij elk van de opties met de vraag: „Stel dat je kiest voor deze optie, hoe ziet dat er

dan uit voor je uit?” De man bespreekt hardopdenkend alle opties en is verbaasd over de informatie die hij daarmee krijgt. Al snel wordt hem duidelijk dat hij niet in het bedrijf wil blijven om daar een andere functie te vervullen. Bij de optie die met weggaan uit het bedrijf heeft te maken, naar een andere soort organisatie, wordt hij erg enthousiast. Hij is verbaasd over zijn reactie. Dan komen er beelden in hem op die voor hem een rode draad in zijn leven betekenen. Hij ontdekt dat hij wil werken vanuit een bepaald ideaal en ziet dat als een duidelijke lijn in zijn studie- en loopbaankeuzen. Hij realiseert zich dat hij de baan bij zijn huidige werkgever op puur rationele gronden heeft aanvaard en merkt nu dat hij een plek nodig heeft waar hij zijn idealen kwijt kan.

Als coach hoeft je eigenlijk niets te doen bij zo'n vraag. De uitkomst is verrassend, het richting geven met een enkele vraag is voldoende. De ander formuleert zijn bevindingen en antwoorden hardop en krijgt daarmee rechtstreeks toegang tot zijn 'innerlijke weten', de kennis die al lang in hem sluimert en nog net niet in zijn bewustzijn leeft. De coach is aandachtig aanwezig en observeert, meer is niet nodig. Dit heeft alles te maken met de vraag die de coach stelt. Was de man gevraagd om de voor- en nadelen van de opties op te sommen, dan had hij rationeel moeten denken en rijtjes opgesteld. Nu mocht hij zich voorstellen hoe de toekomst er bij alle opties zou uitzien en meteen kwamen er allerlei beelden in hem op die hij al vertellende verder invulde en die vanzelf gekoppeld werden aan een bepaald gevoel. Hiermee deed hij een beroep op zijn onbewuste kennis en beelden, die hem inzichten opleverden waar hij door werd geraakt en zeer verbaasd over was. Hij zei ook spontaan dat hij dit helemaal niet had verwacht en dat hij er erg blij mee was. Het rationeel op een rijtje zetten van de gevolgen van zijn keuzen kan hij alsnog doen ter aanvulling van zijn denkproces. Daar heeft hij geen coach voor nodig.

Wat is hulp?

Wat is hulp eigenlijk? Wat ervaren we als hulp en wat niet? En op welke wijze hebben we hulp ervaren in ons leven? Vaak wordt hulp gezien als iets dat je bij een ander moet zoeken. Hulp heeft echter vele vormen. We kunnen hulp ervaren door een toevallige ontmoeting, door een vriend of vriendin die ons op het juiste moment belt, door muziek, een

gedicht, een mooie plek, door te bidden, te mediteren of door een boek dat ons is aangeraden en dat precies de kern raakt van waar we mee bezig zijn.

Om hulp te kunnen ontvangen is het belangrijk dat we stilstaan bij een vraag die ons bezighoudt. Het is een bekend verschijnsel dat als je vanaf het moment dat je hebt besloten om een Lelijke Eend (beroemde auto van Citroen) te kopen je er bij wijze van spreken bijna over struikelt. Hoe kan dat? Wat je in wezen doet, is dat je je onbewuste een opdracht geeft: „Let op Lelijke Eenden.” Je creëert als het ware een energiepunt of een magneetje dat beelden en verwante aspecten aantrekt. Zo kun je dus ook je onbewuste aan het werk zetten met vragen waarmee je worstelt. Je kunt er mee communiceren, je kunt vragen stellen, je kunt er zelfs mee in dialoog gaan. Deze werkvormen komen in hoofdstuk 6 uitgebreid aan bod.

Hulp begint bij bewustwording van een vraag of bij het formuleren van een vraag, zodat iemand zijn eigen hulpbronnen kan aanspreken. Veelal wordt hulp gelijkgesteld met het vinden van antwoorden of oplossingen. Vaak wordt daarbij zelfs gedacht dat deze antwoorden van een ander of een coach afkomstig zijn. Het tegendeel is waar. Een coach helpt een ander om zijn eigen antwoorden te ontdekken, maar voegt zo mogelijk ook nog iets toe aan het coachproces, namelijk inzicht in de wijze waarop de gecoachte zichzelf belemmerde bij het vinden van eigen antwoorden of om daar vertrouwen in te hebben.

Een definitie van coachen en leren

Coachen is de ander leren te leren. Je bent dan niet zozeer gericht op de inhoud van het aangeboden vraagstuk, noch geïnteresseerd in de persoonlijke geschiedenis van de ander, maar je richt je vooral op de wijze waarop de ander zijn vraagstuk in stand houdt of heeft gecreëerd. Dit staat tegenover de aanpak waarin de coach uitgebreid ingaat op de achtergronden van de gecoachte en diens vraagstelling.

Omdat die aanpak zeker enige gesprekken duurt en omdat uit de praktijk blijkt dat eenmaal verworven inzichten niet automatisch leiden tot ander gedrag, is het voor jou als coach interessanter om je te verdiepen in de leerprocessen van de ander, en vooral in datgene waardoor het leerproces is gestagneerd. Als de informatie over de stagnatie boven tafel is kan de coach aan de gang met de opvatting of beelden die de ander belemmeren om te handelen. Zo ben je er dus als coach op uit om de ander te leren doorzien hoe hij zijn probleem in stand houdt.

Met die kennis kan de ander vervolgens naar oplossingen zoeken die er aanvankelijk niet leken te zijn.

Het schema maakt een verbinding tussen de twee paradigma's. Het is een stappenplan om patronen en stagnaties op het spoor te komen.

Klacht/vraag:	Niveau:	Aanpak:
Symptomen	Bewuste	Opvattingen en achtergronden
Patroon	Bewuste	Systeendenken
(Levens)thema	Bewuste	Waarden en normen
Complex	Persoonlijk Onbewuste	Associaties Schaduwwerk
Archetype	Collectief Onbewuste	Mythen, sprookjes Symbolen
Legenda: Bewuste: <i>datgene waarmee je je identificeert.</i> Systeendenken: <i>zoeken naar herhalende interactie- en denkpatronen.</i> Onbewuste: <i>datgene wat je je nog niet bewust bent.</i> Persoonlijk onbewuste: <i>je persoonlijke archief.</i> Complex: <i>onbewuste ervaringen en emoties rond een thema dat je gedrag bepaalt.</i> Schaduwwerk: <i>onderzoek naar verdrongen, ontkende eigenschappen.</i> Collectief onbewuste: <i>algemeen menselijke thema's die alle mensen met elkaar gemeen hebben.</i> Archetype: <i>oerbeeld of symbool voor een universeel menselijk thema.</i>		

Een coachvraag start met een klacht, een vraag, of met symptomen. Een coach die vanuit het 'alles is maakbaar'-paradigma werkt zal geneigd zijn om in te gaan op de *symptomen*, het ontstaan van de klacht, de geschiedenis en de vraag wat de ander er tot nu toe aan heeft gedaan.

Veelal blijft het gesprek gefocust op zichtbare of bewuste zaken zoals gedrag, gebeurtenissen, kennis en vaardigheden, opvattingen en gevoelens. Ook de oplossingen worden gezocht in het rationele vlak. Wellicht wordt er een patroon ontdekt, een herhalend thema. Met gedachtenanalyses, bijvoorbeeld met behulp van Rationeel Emotieve Analyse (REA) een methode om gedachten te onderzoeken op rationaliteit en effectiviteit, kunnen bijvoorbeeld de opvattingen van de gecoachte veranderen, waardoor er ruimte komt voor ander gedrag. Of de gecoachte kan kennis en nieuwe vaardigheden opdoen door huiswerkopdrachten uit te voeren. Dit kan overigens prima tot bevredigende oplossingen leiden. De coach hanteert met deze aanpak de opvatting dat je een individu los van zijn omgeving en context kunt zien. Vaak blijkt dat veranderen lastig is, zeker als de omgeving geen of weinig voordeel bij het nieuwe gedrag heeft.

Systeemdenken

De theorie van het *systeemdenken* biedt een vruchtbare invalshoek voor het onderzoeken van de effecten van de context bij het coachen. Doordat je enerzijds op zoek gaat naar patronen, herhalende gedragingen of onderliggende opvattingen die tot dat gedrag leiden en anderzijds doordat je de invloed van de directe omgeving erin betreft en vooral de wijze waarop de omgeving bepaald gedrag stimuleert of afkeurt.

Een gecoachte functioneert altijd in een context; een werk- en een privé-context of systeem. Hij maakt deel uit van verschillende systemen. Een organisatie is als een systeem op te vatten, maar ook een afdeling, een team of twee collega's die samenwerken. In het systeemdenken wordt gezocht naar antwoorden op de vraag hoe de gecoachte zijn vraagstuk of probleem in stand houdt. Bij die werkwijze staan de stagnatiemechanismen centraal en is de inhoud minder belangrijk. De coach zoekt vanuit deze theorie 'terugkerende' gedrags- en/of interactiepatronen waarmee de gecoachte zijn probleem in stand houdt. Iets kan een patroon worden genoemd als het twee à drie keer voorkomt. De eerste keer kan toeval zijn, de tweede keer is het opmerkelijk en de derde keer lijkt het al verdacht veel op een patroon.

Het is vaak verleidelijk om vraagstukken met rationele argumenten te benaderen en de dingen op een rijtje te zetten. Hoewel dat een goede ingang lijkt te zijn, ligt het voor de hand dat er onderliggend heel wat meer meespeelt dat niet meteen zichtbaar is.

De systeemtheorie gaat zelfs expliciet uit van deze onzichtbare beïnvloedende factoren. De theorie werd in de jaren zeventig ontwikkeld binnen de gezinsbegeleiding. Indien een kind binnen het gezin niet functioneerde, werd al snel besloten tot uithuisplaatsing. Men ging ervan uit dat het probleem dan was opgelost. Toen naderhand bleek dat het probleem zich had verplaatst en één van de andere kinderen ook probleemgedrag liet zien, leidde dat tot de hypothese dat er schijnbaar iets in het gezinssysteem aan de hand was waardoor het probleem werd gecreëerd én in stand gehouden. Men zocht daarop naar wetmatigheden en patronen in het gezinssysteem. Eerst werd gewoon geobserveerd zonder in te grijpen. Vervolgens werd getracht de wetmatigheden (zoals zich herhalende interactiepatronen) te benoemen. Die werden zo bespreekbaar, waardoor achterliggende overtuigingen en opvattingen onderzocht en besproken konden worden. De aanname is hierbij dat gedrag is gebaseerd op overtuigingen en denkbeelden. Als de denkbeelden van het systeem veranderen dan zal ook het gedrag veranderen, omdat iedereen in het systeem de opvattingen van het systeem vertegenwoordigt, ook de 'dissonant'.

Een medewerker heeft hooglopende conflicten met zijn nieuwe baas. De relatie verslechtert met de week. In het eerste gesprek bij de coach komt hij klagen over zijn vreselijke baas, die niets liever schijnt te doen dan zijn inspanningen af te kraken waardoor steeds heftiger woordenwisselingen ontstaan. De coach draait het om en vraagt aan de medewerker hoe hij zijn baas zover krijgt om zo rot tegen hem te doen? Deze vraag is in eerste instantie een schok voor de medewerker. Uitgaande van het systeemdenken is er altijd sprake van actie en reactie. Je baas kun je niet veranderen; wel jouw reactie op zijn gedrag. De opvatting: 'hij zit me expres dwars' kun je ook inruilen voor de opvatting: 'hij weet niet wat hij met me aan moet en daarom reageert hij zo heftig' of 'we zitten op elkaars allergie, dus dat botst gemakkelijk als we niet oppassen'.

De systeemtheorie zoekt niet naar oorzaken en verklaringen omdat inzichten vaak niet voldoende zijn om tot gedragsverandering te komen. Kennis en inzicht zijn nodig maar niet voldoende voor gedragsverandering. Dit geldt althans voor het gros van de mensen. De bepaald niet mis te verstane waarschuwingsteksten op pakjes sigaretten zijn daarvan een aardig voorbeeld. Volgens de systeemtheorie ontstaat

pas een echte verandering als er in de hier-en-nu-situatie ook andere interactiepatronen zichtbaar worden en - in bovenstaand voorbeeld van het gezin - alle gezinsleden leren om de disfunctionele interactiepatronen te stoppen en te vervangen door functionele communicatie. Het uiteindelijke succes wordt uiteraard bepaald door de mate van tevredenheid van de betrokken mensen. Een ander uitgangspunt is dat het bij een probleem in de interactie niet mogelijk is om één schuldige aan te wijzen. De betrokkenen houden het probleem namelijk gezamenlijk in stand.

Deze benadering is ook uitstekend toe te passen op systemen in organisaties. Marijke Lingsma beschrijft deze aanpak voor organisaties op een praktische wijze in haar boeken *'Aan de slag met teamcoaching'* en *het 'Werkboek teamcoaching en nu echt aan de slag'*.

De werk- en privésystemen hebben er vaak belang bij dat het gedrag van de gecoachte hetzelfde blijft, want daarmee is het voor hen voorspelbaar. Indien iemand kiest voor een coachtraject hebben we altijd te maken met deze 'onzichtbare' systemen die gericht zijn op het handhaven van de status-quo. Parallel daaraan heeft onze psyche ook mechanismen en belangen om alles te houden zoals het was. Innerlijk ontstaat er dus eveneens een spanningsveld tussen onze ontwikkelimpulsen en onze complexen, die vooral willen behouden wat er is. Dit innerlijke gevecht komt tot uiting in gevoelens van onbehagen en ontevredenheid, bijvoorbeeld over een werksituatie. We laten het liever nog niet echt tot ons doordringen, want dan moeten we er iets mee doen. Vaak kunnen we nog niet benoemen wat er aan de hand is. Wel merken we dat we minder energie hebben, doordat we meer naar binnen gerichte energie nodig hebben omdat het onbewuste actief is. Daardoor blijft er minder energie over voor naar buiten gerichte activiteiten. Op het moment dat we voor ons zelf durven toegeven dat we met de huidige situatie niet meer tevreden zijn en dit kenbaar maken aan onze omgeving, gaat die zich ermee bemoeien.

Onze directe omgeving vertelt ons bijvoorbeeld dat we onze zekerheden vooral niet moeten opgeven, want je weet tenslotte wél wat je hebt en níét wat je krijgt. Onze innerlijke stem doet er vervolgens nog een schepje bovenop en vertelt ons dat je op deze leeftijd echt niet moet denken dat ze nog op je zitten te wachten, en dat het bijzonder onverstandig is om nog een nieuwe richting te willen inslaan. Deze innerlijke spanning tussen doorgaan op de oude voet of in beweging komen ervaren mensen in elk vraagstuk waarmee ze worstelen.

Wie keer op keer de impulsen van het onbewuste negeert, kan in een

crisis terechtkomen. Dat is dan op een punt waarop we de kwestie met geen mogelijkheid meer kunnen laten liggen. Soms worden we letterlijk gedwongen om stil te staan doordat onze baan vervalst, we in een groot conflict raken, ziek worden of burn-out-klachten krijgen.

De coach die werkt vanuit het paradigma 'je verhouden tot wat er is' gaat direct op zoek naar patronen. Hij is geïnteresseerd in de vraag of de persoon dit al eens eerder heeft meegemaakt en of het daarmee een terugkerend (levens)thema is. Ook herkent hij de wijze waarop de gecoachte met het probleem omgaat: die is vaak eenzijdig en herhaalt een eerder gekozen aanpak. Vaak ligt er een taboe op anders handelen, hoe onlogisch dat voor een buitenstaander ook lijkt.

Een man was al jaren ontevreden met zijn werk. Toch kwam hij niet in actie om er iets aan te veranderen, terwijl daar objectief gezien voldoende mogelijkheden voor waren. In een coachgesprek kwam naar voren dat het ontevreden zijn en daar niets aan doen herkenbaar was in zijn leven. Na uitgebreid onderzoek naar het thema 'onvrede en niets doen' ontdekte de man hoeveel waarden en normen hem vanuit zijn ouderlijk huis nog belemmerden. Hij was 'voor een dubbeltje geboren' en had geleerd om 'tevreden te zijn met wat je hebt'. Door bewust zijn eigen waarden te bepalen voelde hij na verloop van tijd ruimte om echt in actie te komen en raakte hij los van zijn oude normen en waarden.

Een coach die bekend is met de werking van het onbewuste is alert op 'onverklaarbaar' of 'onlogisch' gedrag. De man uit het bovenstaande voorbeeld had vele mogelijkheden om een leukere baan te zoeken, maar liet alle kansen liggen. Als coach kun je dan voorspellen dat er in dit geval rond het 'zoeken van ander werk' of het 'kiezen om te doen wat bij je past' negatieve beelden en associaties zijn te vinden waardoor de man niet in beweging komt. Door te onderzoeken wat deze man belemmerde om te handelen en hem bewust te laten worden van zijn 'oude denkbbeelden' en 'emoties' rond het voor zichzelf zorgen kwamen veel beladen herinneringen en waarden en normen uit zijn ouderlijk huis naar boven. Zolang deze associaties en beelden onbewust blijven, bepalen ze het gedrag van de gecoachte. Wanneer de beelden weer in het bewustzijn van de gecoachte komen, verliezen ze langzamerhand hun invloed omdat hij zich bewust wordt van de keuzemogelijkheden die hij heeft.

Aan de hand van een thema rond de loopbaankeuze kan een coach zo uitkomen op een complexgebonden thema, namelijk het 'kiezen om te doen wat bij je past'. Dit heet een complex omdat het verwijst naar grotereels onbewuste, emotioneel beladen thema's, die van grote invloed zijn op gedrag en keuzen. Complexen hebben als effect op ons gedrag dat we veelal als in een automatisme kiezen voor bepaalde gedragingen en reacties als zich een bepaalde situatie aan ons voordoet. Bij een dreigend conflict zal de ene persoon dit gaan toedekken, terwijl een ander elke vorm van kritiek weet op te blazen tot een groot conflict. Dit is afhankelijk van de ervaringen en associaties die mensen in de loop van hun leven hebben opgedaan rond conflicten. Complexen vormen dan ook een verklaring voor het feit dat mensen zich soms zeer irrationeel kunnen gedragen, waardoor je kunt stellen dat het complex hén in de ban heeft in plaats van andersom. Mensen die sterk door een complex beïnvloed worden zijn lastig aanspreekbaar. Complexen zijn onderdeel van de psyche van elk mens, dus een fenomeen dat we als coach bij onszelf en anderen tegenkomen.

Pluriformiteit op de werkplek

Werknemers in organisaties houden emoties, en daarmee kleurrijkheid, uit angst onder tafel. Elke organisatie heeft zo haar taboes – de ongeschreven regels van het spel, die vooral goed zichtbaar zijn voor nieuwkomers. Die lopen na een paar 'domme' opmerkingen mee in het gelid of ze nemen snel afscheid. Zo lopen organisatieveranderingen vast doordat de formele regels en structuren wél worden veranderd maar de informele spelregels gehandhaafd blijven. Als de uitgangspunten en de fundamentele spelregels niet meeveranderen, blijft het systeem in stand. Organisatieverandering betekent dus dat de fundamentele spelregels en opvattingen en de bijbehorende communicatiepatronen bewust dienen te worden gemaakt voor iedereen voordat er nieuwe interacties en gedrag kunnen ontstaan. Wie kritische geluiden laat horen in organisaties is goud waard. Meestal wordt dit geduid als 'weerstand'. De kritische geluiden zijn echter ook te beschouwen als hulp. Hulp heeft alleen niet altijd de vorm die is gewenst. Maar wie nieuwsgierig kan blijven en verder durft te kijken dan zijn eigen oordelen kan ook iets leren. Een lerende organisatie worden betekent een wederkerig leerproces inzetten. Directies die een veranderingsproces in gang zetten zien dat in het begin van een veranderingstraject nog wel eens over het hoofd. Kennisdeling, creativiteit en diversiteit zijn in organisaties hard nodig.

In sommige bedrijven, zoals Apple, worden 'lastposten' en 'dwarsdenkers' tegenwoordig gekoesterd, wat een nieuwe invalshoek oplevert, maar ook weer zijn eigen beperkingen geeft. Het 'afwijkende' gedrag van een paar buitenbeentjes wordt gewaardeerd, en de rest moet nog steeds 'normaal' gedrag laten zien. Wederom zit iedereen in een keurslijf, want we spreken af dat als ik met 'zwart' speel, jij met 'wit' moet spelen. De spelregels blijven hetzelfde, het is een wijziging op procedureniveau. Een verandering op het niveau van de échte uitgangspunten zou het pas spannend maken. Wat als iedereen een week per maand 'spelbreker' of 'tegendenker' moet spelen met na afloop een evaluatie en reflectie op de effecten voor het werk en de samenwerking? Dat zou heel wat energie losmaken en er zou echt wat worden geleerd.

De psychiater Carl Gustav Jung hield in Küsnacht af en toe voor een zeer beperkt en besloten gezelschap een avond waarop iedereen zijn schaduwgedrag moest uitleven, uiteraard zonder daar brokken mee te maken. Schaduwgedrag is gedrag dat je verafschuwt en afkeurt in anderen. Dit was volgens hem de enige manier om geestelijk gezond te blijven en onderdrukte emoties los te laten. In organisaties worden mensen af en toe ook 'gillend gek'. Lieten ze dat maar eens horen in plaats van in de ziektewet te verdwijnen en thuis te 'gillen'. Hoe krijgen we iedereen zo ver dat hij of zij volop zijn kleur en mogelijkheden inzet?

Ook de druk om te veranderen is toegenomen. Van vrijwel iedereen wordt verlangd dat je kunt samenwerken. Voor sommigen is dat bepaald geen pretje. Als de samenwerking niet goed verliep werden mensen vroeger nog wel eens gepromoveerd naar een 'strategisch' project, wat voor allen een oplossing bood. Dat komt steeds minder vaak voor. Je ontkomt dus niet meer aan groei, al is het tegen wil en dank. Tegenwoordig 'moet' iedereen alle competenties in huis hebben, of je ze nu wel of niet hebt.

Door samenwerking op te leggen bestaat het gevaar dat er een dwang tot gelijkvormigheid ontstaat die niet gezond kan zijn. Het valt op dat bedrijven die een 'strategische uitspraak' doen om 'coachend leiderschap' in te voeren niet zelden 'vergeten' dat dat niet bij elke leider past en daar in de plannen geen rekening mee houden. Laat staan dat wordt gevraagd aan de leiders of ze dit leiderschap willen ontwikkelen. Een leuke paradox om coachend leiderschap en zelfsturing top-down opgelegd te krijgen, nietwaar. Ook hier is diversiteit gezonder dan een leider die zich ongelukkig voelt in een rol die niet bij hem past.

In zijn boek *'Wie zijn ik'* gaat Goos Geursen op velerlei wijzen in

op het thema diversiteit en verandering. Een van zijn stellingen is dat managers desgevraagd wel diversiteit in hun organisatie willen maar dat uit hun gedrag blijkt dat deze wel beheerst moet worden omdat men bang is voor machtsverlies. 'Wees gewoon wie je bent' is zijn devies, 'ga op zoek naar je kern omdat dan pas echte verbinding met anderen mogelijk is. Laat je verrassen en laat zien waar je voor staat in plaats van dat te roepen of op te schrijven. Dus experimenteer en leer, dan ervaar je vanzelf wat werkt en wat niet. Doe vooral wat je wilt en leer te ontmoeten en te ontdekken wat je zelf wilt.' Zijn boek is een verademing in een tijd waarin de ene managementhype de andere in snel tempo opvolgt.

Werken met het onbewuste op de werkplek

In onze maatschappij is het niet vanzelfsprekend dat iedereen van tijd tot tijd 'aan het werk' gaat met persoonlijke vragen en groei. Toch kun je stellen dat iedereen voor een soort geestelijke hygiëne dient te zorgen, en de verantwoordelijkheid zou moeten nemen voor het opruimen en integreren van de eigen complexen. Indien we dat niet doen blijven we onbewust vervallen in automatismen waarmee we onszelf, ons gezin en onze werkomgeving tekortdoen.

Gezien alle schandalen in de bankwereld, kerkelijke instellingen, de sportwereld, rond ons voedsel en het milieu waarmee we worden geconfronteerd, is het hard nodig dat zelfreflectie en kennis van de werking van ons bewustzijn gemeengoed worden.

Het boek *'De prooi, blinde trots breekt ABN Amro'* van Jeroen Smit toont ons hoezeer arrogantie en ambitie gecombineerd met een verdeel-en-heersstijl deze bank onbestuurbaar maakten. Maar belangrijker is om te beseffen dat de crises die in veel organisaties zijn ontstaan, niet oplosbaar zijn met meer toezicht, regels of controles. Het zijn cosmetische oplossingen als het bewustzijn van leiders en medewerkers niet mee verandert. Ons bewustzijn bepaalt onze percepties en zolang we ons bewustzijn niet vergroten, blijven we ons gedrag herhalen. In mijn boek *Leiderschap door (zelf)coaching, bewustzijnspsychologie voor managers, adviseurs en coaches* uit 2009 is het thema bewustzijn diepgaand uitgewerkt voor persoonlijke ontwikkeling en leiderschap. In dit boek staat vakmanschap in coaching centraal.

Professor Manfred Kets de Vries beschrijft in veel van zijn boeken de effecten van de stijl van leidinggeven en de inrichting van de organisatie

aan de hand van complexen. Een directeur die erg wantrouwend is zal veel controleprocedures in zijn organisatie instellen en weinig delegeren. Door deze aanpak wordt duidelijk dat veel gedrag in organisaties is gebaseerd op irrationele opvattingen, terwijl men deze opvattingen rationeel uitstekend kan onderbouwen. In het boek *'Overspannen door je baas'* van psychiater Rigo van de Meer komt naar voren dat we geen slachtoffers hoeven te zijn van het machtscomplex van onze baas. Irrationaliteit en emoties zijn vaak prominent aanwezig op de werkplek. Dat houdt ook in dat een coach heel vaak bezig is met 'complex' opruimwerk op de werkplek. Uiteraard niet door het zo te noemen maar wel door de interactie en feedback op respectvolle wijze te bevorderen, zodat er letterlijk weer lucht en ruimte ontstaat.

Binnen een team medewerkers van een zorginstelling zijn er problemen in de samenwerking. Het team wil daar samen met de leidinggevende wat aan doen. Ze plannen enkele bijeenkomsten met een coach rond het thema communicatie en feedback, en gaan aan de slag. Binnen het team communiceren twee personen als water en vuur met elkaar. Ze hebben er beiden last van. Er is een verschil in status tussen hen. De vrouw in de lagere positie is erg emotioneel en gespannen. Ze probeert de goedkeuring van de andere vrouw te krijgen door aandacht te geven, toestemming te vragen en kopjes koffie te halen. De andere vrouw is rustig en afwachtend. Zij betitelt zichzelf in het voorstelrondje als 'een meeuw die graag rustig op een paaltje zit te kijken'. Deze vrouw wordt helemaal 'gek' van de aandacht van de ander en trekt zich daardoor nog verder terug. Waarna de eerste vrouw nog meer haar best doet om goedkeuring te krijgen. Een duidelijk patroon, althans voor een buitenstaander.

De vrouw die om 'goedkeuring' bleef smeken bleef in haar jeugd altijd kritiek en gevit van haar moeder te hebben ontvangen en was zeer gevoelig voor goedkeuring/afwijzing geworden. Vanuit een overlevingsmechanisme was ze gaan 'pleasen' – ze deed alles om maar goedkeuring van anderen te kunnen krijgen en afwijzing te voorkomen. Het thema afwijzing had zich ontwikkeld tot een sterk complex.

Door het afstandelijke en op den duur afwijzende gedrag van haar collega, werd de eerste vrouw 'bijna gek van angst'. Oude pijn en emoties kwamen boven. Dit betekende dat ze in over-

dracht (een huidige situatie met machtsongelijkheid roept oude emoties op) zat met haar collega. Toen de groep het patroon kon benoemen en herkennen, voelden beide vrouwen een enorme opluchting. Ze gaven elkaar feedback en leerden ervaren wat wel en niet werkte in hun communicatie. Beiden hadden iets te leren. Ze waren niet voor niets op elkaar gebotst. De ene vrouw had als leerpunt dat ze haar grenzen beter moest aangeven, de ander dat ze ook om feedback kon vragen als ze dat nodig had en dat ze die niet via een omweg hoefde te halen. Het team voelde zich weer vrij, de 'betovering' was verbroken.

Heftige emoties werken negatief door in een heel team. Iedereen loopt op eieren en heeft er last van. In het voorbeeld ontstond weer beweging, omdat iedereen zich inzette om het probleem op te lossen en daarmee verantwoordelijkheid nam voor de situatie.

De romanschrijfster Marianne Frederikson heeft samen met haar dochter Anne, een organisatiepsychologe, *'De elf samenzweerders'* geschreven in een documentairevorm over groepsdwang en het verschijnsel 'zondebok'. Hierin wordt de geschiedenis van een afdeling beschreven waar een 'zondebok'-probleem ontstaat, en de wijze waarop het probleem in stand blijft na het vertrek van de 'zondebok' omdat er geen aandacht wordt besteed aan de onderliggende problematiek. Het boek is daarmee een pleidooi om 'zondebok'-denken te voorkomen en de aandacht niet alleen te beperken tot de zogenaamde zondebok. Indien een conflict in een team is ontstaan dan is er altijd sprake van een voorgrondprobleem (de mensen met wie een conflict is ontstaan) en een achtergrondprobleem (de overige teamleden, die in feite toestaan dat de problemen in stand blijven).

Dit verschijnsel doet zich vaak voor in organisaties; men weet de 'schuldige' aan de problemen haarscherp aan te wijzen en is verbaasd als de 'schuldige' is verdwenen zonder de problemen mee te nemen. Vervolgens zal er een nieuwe zondebok worden ontdekt. Een zondebok fungeert altijd als 'bliksemafleider' voor het team, omdat ze dan niet naar hun eigen aandeel in de problematiek hoeven te kijken. Zo kan een team vele 'leidinggevendens' verslijten, en ook aan dit 'ziek worden van je afdeling' kan wel een boek worden gewijd.

Om de werking van deze onbewuste processen te kunnen begrijpen is de theorie van Carl Gustav Jung van grote waarde. Ten eerste omdat die de ontwikkeling en groei van mensen op een heldere wijze beschrijft en

ons voorziet van een referentiekader waardoor je als coach zicht krijgt op processen die onder de 'oppervlakte' gaande kunnen zijn. En ook door de technieken om met het onbewuste te werken, waardoor je als coach de nodige verdieping en voortgang kan laten ontstaan.