



## Een systeemcoach is een O.E.N.

**Ieder zijn vak** Een bekend fenomeen: mensen die een vraag hebben, weten vaak zelf het antwoord wel. Wat vaak het probleem is, is een onderliggende belemmering, waardoor iemand nieuw gedrag vermijdt. Systeemdenken helpt dit soort onderhuidse dilemma's en de échte vraag op tafel te krijgen en de gecoachte zelf verantwoordelijk te maken voor de oplossing. Het sprookje van Liesbeth, Jaap en de O.E.N.

*'Nou, dan weet ik wel hoe Jaap reageert. Hij zegt toch dat het aan mij ligt!'*

Zo reageerde Liesbeth, nadat haar manager adviseerde Jaap de volgende keer aan te spreken op zijn slordige gedrag. Ervaren managers en adviseurs herkennen dat een goedbedoeld advies zoals hierboven vaak niet aanzet tot nieuw gedrag. Tegelijkertijd kan het effectief zijn om als coachende manager of adviseur vrijuit uw mening en feedback te geven – hoe confronterend ook. Vanuit mijn ervaring als externe, professionele coach en met behulp van het systeemdenken licht ik toe hoe adviseurs en managers kunnen bevorderen dat hun gesprekspartner meer verantwoordelijkheid neemt om eigen oplossingen te bedenken.

### Het verraderlijke van adviseren

Iemand die met een probleem zit, wil graag geholpen worden. Het liefst zo snel mogelijk en met zo min mogelijk inspanning. Het appèl om voor de ander te gaan denken en een advies te geven is dus sterk. Toch zitten daar een paar risico's aan vast.

### Het vinden van de echte vraag is het antwoord

Het klinkt tegenstrijdig: iemand heeft een vraag, maar weet zelf het antwoord. Het volgende voorbeeld illustreert waarom de ander zijn eigen antwoorden kent. Liesbeth wil beter met slordige Jaap omgaan; zij wil voorkomen dat Jaap de volgende keer weer zoveel spel-fouten in zijn rapport heeft staan. U kunt Liesbeth adviseren de regels van feedback te gebruiken en Jaap aan te spreken op de kwaliteit van zijn rapporten. Voordat u dit advies geeft, is het belangrijk de echte vraag te kennen.

Wat is de echte vraag? Wat maakt dat Liesbeth haar collega nog niet heeft aangesproken? Als zij simpelweg niet weet hoe zij het tactvol doch duidelijk zegt, dan volstaat een advies. Hoewel het moeilijk is om daarin goed advies te geven; wat voor de één werkt, hoeft immers niet voor een ander te werken. Bovendien is het beperkt van een advies dat er voor moeilijke situaties niet één antwoord is.

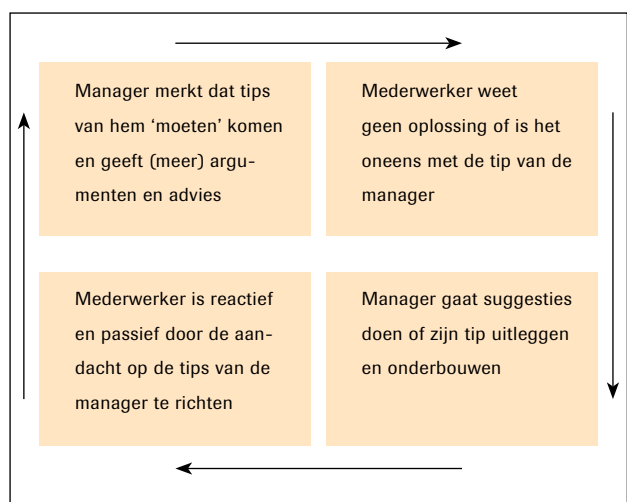
Om Jaap aan te spreken werkt het misschien één keer om helemaal voorbereid het gesprek in te gaan. Maar wat doet Liesbeth als zij onvoorbereid met Jaaps rapport te maken krijgt? Hoe doet ze het als zij moe is

en wat als hij vervelender reageert dan verwacht? Er zijn tientallen scenario's denkbaar. Waar het dus bij coachen om gaat is niet één antwoord, maar bewustwording van de opvattingen en gevoelens die meespelen in zulke situaties en hoe Liesbeth daar mee omgaat.

Vaak gaat het niet om ontbrekende kennis, maar om een onderliggende belemmering, waardoor iemand nieuw gedrag vermijdt. Het helpt om deze te benoemen en onderzoeken. Dan komt boven tafel waar de ander tegenop ziet en wat dus de echte vraag is. Als Liesbeth zich realiseert dat zij een onderliggende angst heeft dat Jaap haar straks niet meer aardig vindt, kan zij zich vervolgens makkelijker afvragen of dit niet wat overdreven is en hoe belangrijk zij dit eigenlijk vindt. Haar eigen oplossingen komen zo vanzelf meer in zicht. De vragen die naar deze oplossingen leiden, had zij zichzelf alleen nog niet gesteld. Zo kan je als manager of adviseur helpen door 'alleen' vragen te stellen.

Het kan wel *lijken* of de gecoachte het antwoord ook echt niet weet. Dat komt doordat de manier waarop de ander naar het probleem kijkt en de vraag stelt, regelmatig onderdeel is van het probleem. Als Liesbeth blijft denken: 'Zodra ik weet wat de juiste manier is om Jaap aan te spreken, dan zal ik het doen', is de kans groot dat het nog lang gaat duren voordat zij het probeert. Zeker als u als coach deze manier van denken bevestigt door 'juiste manieren' te verzinnen. Als Liesbeth anders naar haar vraag gaat kijken, dan ontstaan er nieuwe moge-

Figuur 1: De neergaande cirkel van adviseren in een coachinggesprek



lijkheden. Bijvoorbeeld: 'Het maakt niet uit of ik het op de juiste manier zeg, ik wil voor mezelf opkomen.'

### **Meer advies leidt tot minder verantwoordelijkheid en meer weerstand**

Figuur 1 is een illustratie van hoe in een gesprek de verantwoordelijkheid voor de oplossing steeds meer bij de manager komt te liggen en zelfs tot weerstand kan leiden. Het is een voorbeeld van een circulair interactiepatroon uit het systeemdenken (zie kader).

Figuur 1 beschrijft rechtsboven dat een medewerker die ergens mee zit, en geen oplossing weet, de manager om advies vraagt. Als de manager hier op in gaat en met oplossingen en tips komt, dan wordt de neiging van de medewerker om niet zelf te werken in stand gehouden. Onbedoeld bevestigt de manager het 'niet weten' van de ander. Het advies en harde werken van de manager heeft nog een effect: de ander kan op het advies 'schieten' en belangstellend achteroverhangen, terwijl de manager steeds meer verantwoordelijkheid draagt voor de oplossingen.

Deze cirkel kan overal starten. De medewerker kan ook boordevol ideeën en initiatieven zitten, maar wanneer u het als manager of adviseur leuk vindt om uw eigen ervaringen en oplossingen te delen, ontstaat wellicht nieuwsgierigheid bij de medewerker naar al die suggesties. Voordat u het weet, draait u in dezelfde cirkel rond.

### **Vertrouwen geven en doorvragen**

Door het gesprek als een circulair patroon te zien, kunt u zoeken naar een hefboom om het patroon te

doorbreken. Zo zeg ik als coach vaak letterlijk dat ik verwacht en erop vertrouw dat de ander zelf het beste weet wat hem dwarszit en kan helpen. De ervaring leert dat zo'n uitspraak het patroon niet meteen doorbreekt. Het is veilig, voorspelbaar en bekend terrein voor de ander om in de vragende stand te blijven en te hopen dat de ander het voor hem oplost. Bovendien moet het vertrouwen van de medewerker soms nog groeien. Doorvragen wat het lastig maakt en vertrouwen geven - bijvoorbeeld door stiltes niet zelf in te vullen - leidt vaak tot een nieuw patroon.

### **Uzelf inzetten als spiegel en voorbeeld voor de ander**

Gezien de risico's die aan adviseren kleven, lijkt het misschien beter om niets te vinden en voelen als u iemand coacht. Maar u vindt natuurlijk altijd iets. Er is een wezenlijk verschil tussen feedback en adviezen. Bij een advies schrijft u voor, zij het op een vriendelijke manier. Bij feedback beschrijft u. Het is aan de ander wat hij daarmee doet. Tegen iemand zeggen: 'Ik zou Jaap zo en zo aanspreken' komt heel anders over, dan: 'Liesbeth, als jij mij niet aanspreekt, dan weet ik niet dat je ergens last van hebt.' In het laatste geval kan ze zelf bedenken dat zij Jaap wil aanspreken.

### **Confronterende feedback levert veel op**

Als u Open, Eerlijk en Nieuwsgierig reageert op de ander, dan weet de ander wat hij aan u heeft. Een manager of adviseur die effectief coacht, is een beetje een O.E.N. Met oenig doorvragen brengt u verdieping aan in het bewustzijn van de ander en met een confron-

## **Een manager of adviseur die effectief coacht is, een beetje een O.E.N**

### **Systeemdenken**

Het systeemdenken\* is een manier van kijken naar gedrag die veronderstelt dat gedrag voor een belangrijk deel begrepen kan worden uit interacties van mensen en patronen daarin. Patronen volgen vaak een 'hoe meer... des te ...'-logica. Zulke patronen heten circulair, omdat ze als een zelfversterkende cirkel beschreven kunnen worden.

Vanuit het systeemdenken vraag je naar effecten in de interactie en verklaringen in de context. Stel, iemand heeft moeite met assertiviteit, dan vraag ik naar de effecten daarvan en of iemand zich daarvan bewust is en kiest. En ik vraag naar situaties waarin dat zo is en niet zo is (iemand is dus niet 'nu eenmaal

zo'). Ook kijk ik als systeemdenker vooruit: hoe houdt iemand dit voor zichzelf in stand? Hoe kan iemand dit doorbreken?

Met het systeemdenken kunt u ook uw eigen gesprekken evalueren. Omdat u deelneemt aan interacties, heeft u invloed op het gedrag van de ander. U kunt zich dus afvragen wat u zelf doet, waardoor u 'weerstand' of 'passiviteit' oproept en hoe u dit in stand houdt of doorbreekt.

\*Bryan, B., Goodman, M. & Schaveling, J. (2006). *Systeemdenken: ontdekken van onze organisatiepatronen*. Den Haag: Academic Service.

tatie in de zin van open, eerlijke feedback, prikkelt u om in beweging te komen. U bent dan de spiegel waarin blinde vlekken zichtbaar worden. Een O.E.N. vraagt bijvoorbeeld: 'Hoe kan Jaap weten wat jij anders wil in de rapporten, als jij het er niet met hem over hebt?'

Als u het verhaal van de ander moeilijk kunt volgen, of hem een beetje een zeur vindt, dan is de kans groot dat mensen in zijn omgeving dat ook zo ervaren maar nooit uitspreken. De eigen beleving van het gesprek en de ander levert dus waardevolle feedback op. Zolang uw feedback gaat over de leervraag van de ander en vanuit mildheid en betrokkenheid gegeven is, valt de confrontatie mee.

Het kan natuurlijk gebeuren dat de gecoachte boos wordt. Dat is menselijk; gevoelens als irritatie, angst en ongeduld horen er allemaal bij. Als u dan niet teveel geraakt wordt en kunt blijven coachen, dan kan het voor de ander een confronterende, maar zeer leerzame, ervaring worden.

Helemaal neutraal blijven is bovendien bijna onmogelijk. Vaak sijpelt er iets door in het type vragen dat u stelt, of uw non-verbale uitstraling. Juist die onderhuidse signalen kunnen de gecoachte een onveilig of verwarrend gevoel geven, zeker als u ook nog de rol van manager heeft.

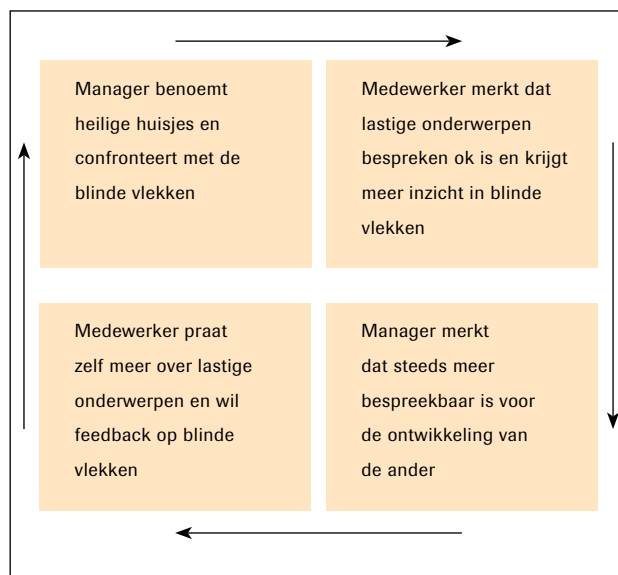
Tot slot is het niet onbelangrijk te beseffen dat het veel energie en plezier kan geven als u vrijmoediger wordt in het coachen. U hoeft dat immers geen energie meer te verspillen aan het onderdrukken van oordelen die u evengoed heeft. Al die energie kunt u gebruiken voor volledige aandacht voor de vraag van de ander.

### Meer openheid en ontwikkeling door open en eerlijk te confronteren

Figuur 2 beschrijft hoe je samen kan werken aan meer openheid, diepgang en het wegnemen van blinde vlekken bij de ander.

Het kan als ongepast voelen om werknemers die met een probleem komen plompverloren te vragen wat ze daarin zelf zouden kunnen verbeteren. Hoe voorzichtiger u echter daarin bent, hoe meer u ook de terughoudendheid en voorzichtigheid van de ander stimuleert.

Door zelf het voorbeeld te geven en als eerste een lastig onderwerp te benoemen, voorkomt u een neergaande spiraal waarbij echte vragen en problemen niet op tafel komen. Bijvoorbeeld door te zeggen dat het misschien gevoelig ligt, maar dat u zich afvraagt of de ander wel plezier heeft in zijn functie. Die heeft vervolgens ruimte nodig, als die het niet herkent. U kunt een gevoelige snaar hebben geraakt, of u kunt er helemaal naast zitten. In ieder geval ligt het onderwerp nu op tafel en dit geeft de mogelijkheid om daarin te ontwikkelen. Ik bevorder vaak openheid en de ruimte voor feedback door simpelweg te vragen of de ander feed-



Figuur 2: Opwaartse cirkel van open en eerlijk confronteren in een coachgesprek

back wil. Wat dit zou kunnen opleveren? Wat is het effect op het gesprek als ik voorzichtig ben? Et cetera.

### Conclusie

De risico's van adviseren zijn dat u weerstand oproept, dat de ander minder verantwoordelijkheid neemt voor zijn eigen probleem en dat het advies niet aansluit bij de echte vraag. Als iemand met een vraag zit, kunt u zich eerst het volgende afvragen:

- Wat is de vraag achter de vraag die tot ontwikkeling leidt?
- Hoe wil ik dat de ander leert? Wil ik het oplossen voor de korte termijn (mentoring, advisering, managen) of wil ik dat de ander hier structureel anders mee om leert gaan (coaching)?

Ondanks de risico's van adviseren hoeft u bij het coachen dus niet neutraal te zijn. Open, Eerlijk en Nieuwsgierig feedback geven (O.E.N.) en confronteren vanuit uzelf is een krachtige manier om ontwikkeling te stimuleren. Als u confrontaties vermijdt, kunnen blinde vlekken en terughoudendheid in stand blijven. Als u gul bent met feedback, dan bent u een waardevolle spiegel voor de ander en nodigt u de ander ook uit tot openheid.

Werken vanuit vertrouwen is de basis. Vertrouwen dat de ander tegen een stootje kan, vertrouwen dat deze zelf de antwoorden kent en vertrouwen dat u iets niet mag weten en de grenzen mag opzoeken. In deze sfeer van vertrouwen stimuleert u mensen krachtig om eigen antwoorden te vinden. ■

**Drs. Manu Busschots is organisatiesocioloog en werkzaam als Coach en Opleider bij de SchoolvoorCoaching.**