

Verandering vanuit het fundament

IN HET DEEL ONTMOET JE HET GEHEEL

Siebke **KAAT**

INLEIDING Als begeleider word je gevraagd om bij te dragen aan verandering. Dat klinkt logisch, maar is bij nader inzien misschien niet zo logisch. Want waarom is daar een buitenstaander voor nodig? Wat maakt dat de verandering niet gewoon door de personen zelf 'gedaan' wordt? En waarom worden we nooit gevraagd om te stabiliseren of te voorkomen dat men verandert?

Als we beter snappen waarom sommige, echt door team en persoon gewenste veranderingen niet van binnenuit tot stand komen, krijgen we misschien ook een ander perspectief op wat begeleiders te bieden hebben. Wellicht is het niet voor niets dat deze verandering niet vanzelf gaat. Misschien verzwakken we zelfs het systeem door hard te

werken aan deze verandering en alles in het werk te stellen om de weerstand en drempels tegen de verandering te verminderen. Als mens hebben we altijd overleefd door in groepsverband te leven, in systemen die weer ingebed zijn in grotere systemen. Als kind hoor je bijvoorbeeld bij een familie, bij een gezin, in een buurt en bij een klas in de school. Een werknemer hoort bij een team of functiegroep, een afdeling, een organisatie. Ik denk dat de onbewuste angst voor verandering vooral huist in de angst een van-

Drs. S.J. Kaat is venoot en medeoprichter van Pragmavision. Website: www.pragmavision.nl. E-mail: siebke.kaat@pragmavision.nl.

zelfsprekende plek te verliezen in een systeem waar men bij hoort. Daarom kijk ik naar het 'deel' in samenhang met het grotere geheel.

Met deze bijdrage wil ik laten zien dat veranderingen zeer gewenst kunnen zijn, maar toch niet altijd vanzelf plaatsvinden. Ik richt me op individuen en teams die willen veranderen, en onderzoek de logica van dit niet-veranderen. Ook geef ik steeds aan wat een (team)coach kan doen, om de persoon of het team te helpen zicht te krijgen op wat, door niet te veranderen, beschermd wordt.

IK WIL DAAR VAN AF Het komt nogal eens voor dat een coachee van een gedragspatroon af wil, dat al heel lang deel van hem of haar uitmaakt. Perfectionisme, faalangst en onzekerheid - het zijn geen zaken die op een goede dag zomaar optreden. Ergens heeft dit patroon zich ontwikkeld, en op de een of andere manier heeft het de persoon gebracht tot waar hij nu is. Het heeft waarde gehad en het was ooit ergens een goede en logische oplossing voor.

De vraag is of die logica wel echt helemaal verdwenen is. Zo niet, dan is het begrijpelijk dat het gedragspatroon hardnekkig is. Het patroon waar de coachee van af wil, is als een trouwe vriend die jarenlang meegereisd is maar die gaandeweg als last ervaren wordt. Wie weet kan de coachee nog niet zonder die vriend; misschien wil hij hem niet echt kwijt of alleen minder dicht in de buurt. Door niet te veranderen, beschermt de persoon zich onbewust tegen een te snel en ondoordacht afscheid. Eigenlijk is het mooi dat de coachee zichzelf ervan weerhoudt om dit te doen!

Vragen die de begeleider kan stellen om de waarde van het patroon waar de ander van af wil te verkennen en laten erkennen zijn:

wat in de context maakte het logisch dat je dit gedrag bent gaan vertonen? Is er nu nog steeds een logica om dit gedrag te vertonen? Waar heeft dit gedrag je voor behoed? Wat heeft het je opgeleverd? Wil je echt van het gedrag af, of moet het alleen iets meer naar de achtergrond? Wat wil je behouden van het 'oude' gedrag?

ERBIJ HOREN In onze interacties denken we de ander te ontmoeten, en dat klopt ook. Maar in de ander ontmoeten we ook datgene waar de ander zich in de loop van zijn leven mee verbonden heeft. Elk 'deel' is immers geworteld in een groter geheel. Leermeesters, opvoeders, familie, collega's, leidinggevenden en nog vele anderen geven ons denken en handelen richting. Bewust of onbewust zeggen we 'ja' tegen sommige mensen, meningen, visies, denkbeelden en handelwijzen, en 'nee' tegen andere. Elk ja verbindt ons; we gaan ergens een beetje meer bij horen. Bij een familie, buurt, beroepsgroep, werkwijze, team of levensvisie. Veranderen is nee zeggen tegen hoe je tot nu toe handelde. Daarmee zeg je ook nee tegen diegenen of datgene met wie je je in handelen en denken verbonden hebt. Misschien ga je er zo wat minder bij horen. Elke groei vraagt je een beetje ontrouw te worden aan de manier waarop je het tot nu toe deed, en daarmee ook enigszins ontrouw te worden aan anderen. Bijvoorbeeld aan collega's die wel blijven hangen in weerstand, aan je familie waar je bij wilde horen door niet te studeren, aan een groep vrienden die allemaal op dezelfde politieke partij stemmen.

In dit kader wordt ook wel van 'persoonlijk geweten' gesproken (Stam & Schreuder, 2016). Dit geweten geeft het deel (zoals een individu of team) informatie over wat het moet doen of laten om bij een groter geheel

(zoals een groep, familie of organisatie) te blijven horen. Het is een soort zintuig dat delen nodig hebben om te overleven. De kernvraag is daarbij: loop je het risico je vanzelfsprekende plek te verliezen door de verandering? En zo ja, ben je bereid om die prijs te betalen?

Misschien dat de ander niet verandert, omdat hij aanvoelt dat hij zijn plek in diverse systemen door de verandering niet kan behouden. Dan is het goed om te weten of de winst van de verandering opweegt tegen de prijs ervan.

ONBEWUSTE TROUW Op de een of andere manier zijn familiepatronen hardnekkiger dan andere patronen. Door het gedrag van (voor)ouders te herhalen, stapten men in hun voetsporen. Als het een functioneel gedragspatroon is, dan is dat logisch, maar vaak zie je dat ook disfunctionele gedragspatronen herhaald worden. Dit wordt ook wel onbewuste trouw of 'loyaliteit als zijnsgegeven' genoemd (Michielsens, Steenackers & Van Mulligen, 2001).

Iemand kan bijvoorbeeld werkverslaafd zijn en uit een familie komen met veel mensen die ergens aan verslaafd waren. Door zelf ook verslaafd te zijn, zegt deze persoon impliciet dat het heel logisch is om ergens verslaafd aan te zijn. Door deze verslaving bindt hij zich aan zijn familiesysteem en 'ontschuldigt' hij andere verslaafden in dat systeem. Deze onbewuste trouw werkt over de generaties heen, en wordt ook wel 'blinde liefde' genoemd (Hellinger, 2001).

Kinderen zijn zo afhankelijk van hun ouders, dat hun loyaliteit grenzeloos is. Als coach is het belangrijk de coachee bewust te maken van onbewuste uitingen van trouw, zodat de blinde liefde kan veranderen in 'ziende liefde'. Zo kan men beseffen dat uiteindelijk nie-

mand blij is als de zoveelste generatie verslaafd is. Een startvraag om te verkennen of er wellicht een familiepatroon werkzaam is luidt: zijn er meer mensen in de familie (ge-weest) die dit gedrag of patroon vertoonden? Om blinde loyaliteit te onderzoeken en eventueel te laten veranderen in ziende liefde, kunnen de volgende vragen helpen: aan wie vanuit je familieachtergrond - ouders, grootouders, misschien nog verder terug - ben je trouw of juist ontrouw door niet te veranderen? En aan wie ben je trouw of ontrouw door juist wel te veranderen? Wie vanuit je familieachtergrond of huidige gezin zou heel gelukkig zijn als je dit gedrag of dit patroon zou veranderen?

Soms is voelbaar dat de stap te groot is. Door zelf uit de verslaving te stappen, komt bijvoorbeeld met terugwerkende kracht opeens de verslaafde vader in een ander daglicht te staan. Soms wil men liever de loyaliteit behouden, tegen elke prijs. Ook dat heb je als begeleider te respecteren.

IDENTITEIT EN RELATIES Stel dat we zomaar zouden kunnen veranderen van stijl, gedragspatroon en manier waarop we ons manifesteren in de wereld. We zouden dan volstrekt onvoorspelbaar worden voor anderen, en als onbetrouwbaar gezien worden. Blijkbaar geeft een zekere mate van voorspelbaarheid in de manier van handelen en reageren onszelf en anderen een ankerpunt. Ergens in ons leven maken we de overstap van 'zo doe ik' naar 'zo ben ik'.

Het is goed om te verkennen wat er gebeurt als een wezenlijk en vertrouwd gedragspatroon verandert. Wat gebeurt er met de betrokkene zelf en de relaties die hij heeft? Wat gebeurt er bijvoorbeeld, als een onzeker iemand opeens geen beroep meer doet op de leidende en adviserende rol van anderen? Of

als een perfectionistische persoon die thuis altijd alles in de gaten houdt, dit opeens niet meer doet? Individuele verandering is altijd ook een verandering voor de context van de persoon. Berucht zijn de groepen van de jaren zestig van de vorige eeuw, waarbij door persoonlijke groei veel relaties sneuvelden.

Een verandering kan, als anderen niet mee willen veranderen, grote consequenties hebben voor bestaande relaties. De onbewuste wens tot behoud van de bestaande relaties kan de coachee er daarom van weerhouden vol voor de verandering te gaan. Behulpzame vragen zijn in dit verband: welke relaties gaan veranderen als jij verandert? Wie zal heel blij zijn met die verandering? Wie gaat er echt voordeel van ondervinden? Wie gaat er echt last van krijgen? Ben je bang dat sommige relaties niet bestand zullen zijn tegen de verandering?

INBEDDING IN HET GEHEEL In het deel (de persoon) ontmoet de begeleider ook altijd het geheel: de familieachtergrond, het persoonlijke verleden, en alles waarmee en allen met wie de coachee zich verbonden heeft. De coachee wil veranderen, maar tegelijkertijd trapt hij ook op de rem. En terecht; misschien is de prijs te hoog of is het beter om stap voor stap te veranderen, zodat anderen mee kunnen veranderen. Soms is een beetje veranderen al genoeg, of is het probleem niet ernstig genoeg om zoveel voor te riskeren.

De coach wordt gevraagd bij de verandering te helpen, maar misschien zijn we het meest behulpzaam door te focussen op wat de ander echt wil behouden. Blijkbaar is er een reële of irreële angst dat iets zeer waardevols verloren kan gaan door de verandering. Daarom is het enerzijds belangrijk de coa-

chee te helpen onder ogen te zien wat hij wil behouden en wat dat betekent voor wat hij kan veranderen. En anderzijds wat hij wil veranderen en wat dat betekent voor wat hij wellicht niet kan behouden. Dus als de gewenste verandering niet spontaan plaatsvindt, is het de vraag wat onbewust beschermd wordt door niet te veranderen.

Na deze focus op individuele verandering wil ik verkennen hoe dit er uitziet als het 'deel' geen individu is maar een team. Spelen dan vergelijkbare mechanismen en, zo ja, wat kun je dan als teamcoach doen?

TEAMVERANDERING Ook teams kunnen tegen ingesleten disfunctionele patronen oplopen. Men wil bijvoorbeeld niet meer over elkaar maar met elkaar praten, niet meer ja zeggen en nee doen of niet meer onvoorbereid een vergadering ingaan. En leidinggevend zitten soms met de handen in het haar: de mensen willen allemaal dat er iets verandert, maar waarom gebeurt het dan niet? Je zou zeggen: stop gewoon met dat te doen wat je niet meer wilt en ga doen wat je wel wilt. Maar zo simpel is het niet.

Daarom wordt een teamcoach ingehuurd en wordt nog eens met kracht duidelijk gemaakt dat het zo echt niet langer kan. En dan wordt het stil. Men kijkt afwachtend naar de begeleider. En voor je het weet pak je de uitdaging aan en ga je tegen de onbekende 'tegen'kracht in, ga je aan het werk om de gewenste verandering voor elkaar te krijgen. En natuurlijk zijn daar behulpzame tools voor. Maar wat voorkomt dat de verandering niet zomaar plaatsvindt?

Ik wil graag verkennen wat de logica van dit fenomeen bij teams kan zijn. Zouden die ook (onbewust) voorzichtig zijn om een ooit behulpzaam patroon los te laten, omdat het wellicht nog steeds een functie heeft? Speelt

hier ook dat men door te veranderen wellicht een plek in het geheel (de organisatie) op het spel zet? Bescherm men ook hier, door niet te veranderen, een identiteit en vertrouwde relaties? En bestaat er zoiets als onbewuste trouw op teamniveau?

TEAMGEHEUGEN Waar teams vanaf willen, zijn vaak oude patronen. Deze komen uit het verleden: iets werkte ooit goed en was toen een logische aanpassing aan een veranderende omgeving. Vervolgens werd dit gedrag een gewoonte. Zo ontstaan gedragingen in een context, maar worden het gaandeweg patronen die geheel los van de context voortbestaan. Gewoonten als gestolde ervaringen. Wat door de verandering verloren zou kunnen gaan, zijn de kennis en ervaring die in het patroon schuilgaan. Maar tegelijkertijd heeft men last van het patroon.

Zo kan een team een kloof met de leiding in stand houden, na een historie waarin vele leidinggeevenden kwamen en gingen. Zo beschermt men zich tegen een nieuw verlies. Maar tegelijkertijd heeft men er last van, doordat de leider zo geen enkele kans krijgt van waarde te zijn voor het team. Door niet te veranderen behoudt het team de in het patroon opgeslagen kennis.

Het is behulpzaam om te onderzoeken welke lessen er in het patroon besloten liggen. Vervolgens kun je onderzoeken of deze lessen nog relevant zijn, en zo ja, hoe ze op een andere manier gestalte kunnen krijgen. Vragen die hierbij horen zijn: wanneer is dit gedrag ontstaan? Wat maakte het logisch dat het ontstond? Wat heeft het opgeleverd? Wat uit dit gedragspatroon zou men willen behouden en wat niet? Welke les heeft het geleerd? En kan zich dit ook in ander gedrag vertalen?

TEAMIDENTITEIT Net zoals op individueel niveau bepaald gedrag bij een persoon kan gaan horen, kan dat ook bij teamgedrag het geval zijn. Gewoonten zorgen in een team voor een voorspelbare manier van handelen. Deze voorspelbaarheid is niet alleen behulpzaam voor de teamleden, maar ook voor de teams en 'afnemers' rond het team. Uiteindelijk gaat dit gedrag bij de identiteit van het team horen. 'Zo doen wij dat', gaat dan geleidelijk over in: 'Zo doen wij dat altijd', en vervolgens in: 'Zo zijn wij.' De teamidentiteit zet zich zo steeds meer vast.

Van Oss e.a. (2009) stellen dat een organisatie die in alle opzichten veranderbaar is, tevens zonder enige vorm van karakter, geheugen of waarde is (2009, p. IX). Dus behoud van zowel de identiteit als de opgebouwde kennis vanuit het verleden lijkt behulpzaam voor het voortbestaan van het team. De teamidentiteit wordt grotendeels gevormd door ervaringen vanuit het verleden die op de een of andere manier nog zichtbaar zijn in het heden, en ze is dus gekoppeld aan het teamgeheugen.

Verkennde vragen hierbij zijn: hoe staat het team bekend? Wat kenmerkt het team? Wat wil men echt behouden? Welk risico is er, als de gewenste verandering wordt doorgezet?

BIJ HET GEHEEL HOREN Ook het geheel (de omringende context) merkt het effect van de verandering van het deel (het team). En wie weet zit de omgeving daar niet echt op te wachten. Het bestaande patroon was immers niet alleen voor de mensen in het team vertrouwd, maar ook voor de omringende wereld.

Soms is er sprake van een patroon dat door de gehele organisatie heen verweven zit. Als dit zo is, dan zou het wel eens met het oor-

spronkelijke doel van de organisatie te maken kunnen hebben, en zit het niet voor niets in de 'genen'. Wat gebeurt er bijvoorbeeld als een team grenzen gaat stellen in een context waar iedereen altijd beschikbaar is? De vraag is hoeveel het team kan veranderen, zonder te riskeren dat het afdrijft van het grotere geheel.

Ook bij organisaties speelt onbewuste trouw. Veel organisaties herhalen patronen van het primaire proces of de doelgroep, waardoor ze onbewust trouw zijn aan hun bestaansgrond.

Bij een instelling voor verstandelijk beperkten merkte ik bijvoorbeeld dat ik niet kon zien wie begeleider was en wie cliënt. In een workshop met leidinggeevenden van een vmbo merkte ik dat zij zich 'puberaal' opstelden. In een transportbedrijf werd elke training ingericht alsof het een logistiek proces betrof, met strakke plannings en doorlooptijden.

De volgende vragen kunnen in zo'n situatie helderheid geven: is het gedrag waar jullie van af willen ook elders zichtbaar? En als je terugkijkt, hoe lang zie je dit gedrag dan al? Welke relaties gaan echt veranderen als jullie veranderen? Wie gaat er echt voordeel van ondervinden? Voor wie (buiten jullie) wordt het juist lastiger als jullie dit gedrag niet meer vertonen? Gaan jullie meer of minder bij de rest van de organisatie horen? Bij de klanten? Wat van jullie product, dienst of doelgroep resoneert met het gedrag waar jullie vanaf willen?

FUNDAMENT VOOR VERANDERING Om voort te bestaan heeft een team of organisatie een solide fundament nodig: iets wat het een recht van bestaan geeft (een product of dienst) en, daaraan gekoppeld, een herkenbare identiteit van samenhangende delen

(zoals teams, functionarissen en leveranciers). Daarnaast heeft elk deel (zoals een individuele functionaris, team of organisatie) zich ook steeds weer aan te passen aan veranderende omstandigheden van het grotere geheel, om te voorkomen dat het zijn bestaansrecht verliest.

Als een team een stevig fundament heeft, kan alle energie gaan naar het flexibel inspelen op de omgeving (veranderen). Als er geen fundament is, dan richt de energie zich meestal op het behoud van de onderlinge samenhang, met als keerzijde dat het team zich niet richt op de buitenwereld en kan gaan neigen naar verstarring. Een andere mogelijkheid is dat het team zich juist helemaal op de buitenwereld richt, waardoor de kans bestaat dat het uiteenvalt in losse delen.

Voor mij betekent fundamentele (team)verandering niet dat het fundament verandert, maar dat het systeem vanuit het fundament verandert. Door het verstevigen of behouden van identiteit, samenhang met het grotere geheel en kennis vanuit het verleden, krijgt een team een stevig fundament, wat als basis kan dienen voor verandering.

Van Oss en Van 't Hek (2009) gebruiken de term 'robuustheid' voor het vermogen van organisaties om zichzelf te vormen en in stand te houden. Waar zij historische kennis, routine in handelen en patronen van onderlinge verhoudingen beschouwen als aspecten van robuustheid, wil ik daar de dimensie van de onderlinge samenhang en inbedding in het grotere geheel aan toevoegen, als aspecten die van belang zijn voor de overlevingskracht van het team. Dus als het team niet verandert, is dat wellicht een signaal dat iets in de vaart der verandering zomaar verloren kan gaan, met als risico dat de robuustheid en overlevingskracht afnemen. ▼

TEAM EN GROTER GEHEEL In het deel (het team) ontmoet de begeleider ook altijd het geheel: het verleden, het grotere geheel waar het team deel van uitmaakt (zoals een divisie of organisatie), en zelfs de doelgroep of het product waardoor het team of de organisatie kon ontstaan en nu nog bestaat. Om te kunnen overleven moeten kennis en ervaringen uit het verleden, de samenhang met het grotere geheel en de eigen identiteit behouden worden.

Niet veranderen kan een signaal zijn dat iets fundamenteels verloren kan gaan. Het team wil veranderen, maar beseft onbewust dat daar mogelijk een hoge prijs voor betaald moet worden. Net als op individueel niveau is die prijs misschien te hoog of is het goed om een beetje, of stap voor stap te veranderen, zodat de onderlinge samenhang en de verbinding met de omringende systemen geen schade oploopt. Soms is het probleem gewoon niet erg genoeg om zoveel voor te riskeren.


Dus als de gewenste verandering niet spontaan plaatsvindt, is de vraag wat onbewust beschermd wordt. Juist door oog te hebben voor de beschermende waarde van de weerstand tegen de verandering, kan de begeleider behulpzaam zijn.

DE BEGELEIDER Bij een vurige wens tot verandering kun je als begeleider ertoe neigen je hard te maken voor die verandering. Voor mij is het juist een signaal dat men de verandering niet voor niets zelf tegenhoudt; dat is ergens een goede oplossing voor. Wat fundamenteel is voor de persoon of het team zou wel eens verloren kunnen gaan.

Het is behulpzaam om weerstand te erken-

nen als een beschermende factor die wordt ingezet om iets cruciaals te behouden. De paradox is dat een (team)coach die zich inzet voor de gewenste verandering onbedoeld juist de 'behoudkrachten' mobiliseert. De eerste stap is samen het niet-lukken van de gewenste verandering te zien als bescherming. Vervolgens kun je samen verkennen wat er door niet te veranderen beschermd wordt, en wat door wel te veranderen wellicht verloren of zelfs 'stuk' zou kunnen gaan (Van Oss e.a., 2009). Tot slot kan de coachee of het team onder ogen zien wat de prijs van de verandering zou kunnen zijn en of men bereid is dat risico te lopen. De begeleider haalt zo onbewust aanwezige kennis naar boven.

Dit kan simpelweg door het stellen van vragen. De begeleider laat zich niet verleiden tot meteen vooruit kijken en gaan, maar blikt eerst terug en sluit daarmee het verleden in (Kloosterboer, 2015). Verder helpt de begeleider het 'deel' om naar de verandering te kijken vanuit het grotere geheel van oude en nieuwe verbindingen. Ook kijkt zij naar omringende systemen om het individu of het team heen.

Dat vraagt van de begeleider een oordeelloze en milde blik op de hardnekkige patronen waar men vanaf wil. Als ze zo hardnekkig zijn, hebben ze immers lange tijd een functie gehad. Misschien is de grootste bijdrage wel dat de begeleider beseft dat wanneer de gewenste verandering niet vanzelf gaat, daar altijd heel goede redenen voor zijn, die uiteindelijk juist kunnen bijdragen aan fundamentele verandering. Met andere woorden: verandering vanuit het fundament. 

LITERATUUR

- Boszormenyi-Nagy, I. & Krasner, B.R. (1994). *Tussen geven en nemen*. Haarlem: De Toorts.
- Capra, F. (1996). *The web of life*. New York: Anchor Books.
- De Kroon, A. (2015). *Ervaringen van een systemisch coach*. Tilburg: Dent Blanche.
- Hellinger, B. (2001). *De verbogen dynamiek van familiebanden*. Haarlem: Altamira-Becht.
- Hellinger, B. (2002). *De wijsheid is voortdurend onderweg*. Groningen: Het Noorderlicht.
- Kaat, S., & Kroon, A. de (2013). *Systemisch adviseren*. Groningen: Het Noorderlicht.
- Kloosterboer, P. (2015). *Advieseren vanuit het geheel*. Deventer: Vakmedianet.
- Michielsens, M., Mulligen, W. van & Hermkens, L. (1998). *Leren over leven in loyaliteit*. Leuven: Acco.
- Oss, L. van & Heck, J. van 't (2009). *Onveranderbaarheid van organisaties*. Amsterdam: Media-werf.
- Stam, J.J. & Schreuder, B. (2016). *Systemisch coachen*. Oss: Het Noorderlicht.