



Systemisch coachen in de praktijk

"En weet je wat ook lastig is? Ze zeggen "ja" tegen de nieuwe organisatie maar doen "nee". Ze hebben nota bene zelf meegepraat over de nieuwe koers!!"



Wind, in alles dat beweegt.

Fort 5, 7924 RA Veeningen
Telefoon: +00 31 (0)6 14265244
contact@wind.nu www.wind.nu

Bij Systemische Coaching werkt de coach met een andere vorm van informatie dan gewoonlijk. Hij stemt af op de impliciete informatie die iemand geeft doordat diegene deel uitmaakt van een systeem. Hierbij wordt er van uitgegaan dat het systeem als geheel ook een 'actor' is en mogelijk zijn werking heeft zonder dat de leden van de organisatie zich hiervan bewust zijn. Het systeem werkt dan als het ware door de individuen heen. De systemische coach brengt deze werking aan het licht. Om dit te doen, is het nodig om als coach anders te (durven) kijken. De techniek daarvoor is voornamelijk een innerlijke houding, hieronder beschreven in een drietal essenties:

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

De verleiding voor de coach is om aan de slag te gaan met de urgentie en de probleemdefinitie van degene die de coach inhuurt (in de praktijkbeschrijving hieronder is dat de directeur). Echter je loopt dan als coach het risico om aan de slag te gaan in het verhaal of de probleemdefinitie van de opdrachtgever. Waarom is dat een risico? In de probleemdefinitie of het verhaal is de oplossing per definitie uitgesloten. De systemische coach nodigt de de opdrachtgever en betrokkenen uit om over de grenzen van het construct te stappen en te gaan luisteren naar wat de organisatie via de symptomen probeert te vertellen. Hij of zij daagt de opdrachtgever uit om de systemische intelligentie van de organisatie als geheel te ontsluiten en deze in te zetten om tot nieuwe oplossingen en inzichten te komen.

Verborgene loyaliteiten

Niet zelden gaat het in transitieprocessen om verborgene loyaliteiten. Loyaliteiten aan oude waarden, producten, principes maar soms ook oprichters. Systemische coaching brengt deze verborgene verbindingen aan het licht. Juist het zien en de erkenning ervan, hoe pijnlijk ook, werkt helend voor iedereen in de organisatie. De energie die wegvloede naar de symptomen (en de systeemdynamieken) komt onmiddellijk weer beschikbaar voor de transformatie. Dat heeft overigens tot gevolg dat systemische coaching vaak van korte duur is: het systeem als geheel krijgt een impuls en de coach laat het daar waar het thuis hoort.

Daardoor behouden zowel coach en klantsysteem hun maximale waardigheid.

Een casus

'Ik denk dat teamontwikkeling dit team en de organisatie verder kan gaan helpen. Je zou eens moeten kijken naar hun samenwerking, er zitten een paar raddraaiers tussen, die hebben veel te veel macht.' De coach schuift wat ongemakkelijk op zijn stoel heen en weer, hij voelt dat als hij niet oppast hij het vraagstuk van de directeur op zich neemt. Tegelijkertijd wil hij deze klus graag uitvoeren. 'Kunt u omschrijven wat precies het probleem is met het team?', vraagt hij.

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

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

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

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

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

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

Mij is gevraagd de boel hier weer op orde te brengen.' 'Heeft hij een plek in je hart?' vraagt de coach. 'Bij hun wel', antwoordt hij.

'Hun?'

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

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

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

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

'Werkt dat zo?' vraagt de directeur verbaasd. 'Soms wel', zegt de coach.