

Systemische coaching voor manager in sandwichpositie



Welke steun kan een middenmanager verwachten van coaching gebaseerd op een systemische aanpak? Dit artikel illustreert aan de hand van een praktijkvoorbeeld hoe een dergelijke interventie werkt en hoe de interventie kan zorgen voor een doorbraak in een gestagneerde organisatieontwikkeling. Kern van de systemische aanpak is het opsporen en doorbreken van systemische patronen, zichzelf versterkende patronen van actie en reactie.

Waarom coaching via een systemische aanpak?

Het systemische perspectief vindt zijn oorsprong in de systeemtherapie. Kenmerkend voor een systemische aanpak is de nadruk op de *rol*, de *interactie* en de *context*. Daarmee onderscheidt deze aanpak zich van vormen van coaching die meer op de persoon zijn gericht. Onder meer McCaughan & Palmer (1994), O'Neill (2000) en Moeskops (2004) beschrijven hoe de

systemische methodiek kan worden gebruikt in organisatieontwikkeling.

Doel van coaching via een systemische aanpak is het opsporen en doorbreken van zichzelf versterkende patronen. Een systemisch patroon is een positieve of negatieve spiraal van actie en reactie die kan optreden in de interactie tussen personen en/of groepen en hun onderlinge relaties. Een voorbeeld: het gedrag van manager A roept het gedrag op van groep B, hetgeen vervolgens weer het gedrag van manager C oproept, wiens gedrag weer het gedrag van manager A versterkt.

De systemische interventie

De kernpunten van de systemische methodiek zijn:

- reconstrueren van het verhaal van rol en context;
- verkennen van de onderlinge relaties;
- meervoudig betekenis geven aan gebeurtenissen;
- verandering in het systeem vanuit elke positie;
- identificeren van systemische patronen.

Dit artikel is opgebouwd rond deze kernpunten. De methodiek wordt gedemonstreerd met een 'kijkje in de keuken'. Het verhaal uit het praktijkvoorbeeld – zoals beschreven in bijgaande kader – zal zich tijdens een eerste gesprek nog niet zo hebben ontvouwd. Kenmerkend is juist dat de situatie geleidelijk duidelijk wordt. De managementcoach zal vooral nieuwsgierig moeten zijn naar wat er tevoorschijn komt of wat juist niet. Het is de bedoeling om het verhaal *samen* met de betrokkenen

De coach houdt zich verre van onmiddellijke oplossingen en verklaringen

manager te reconstrueren, van nieuwe perspectieven te voorzien en er nieuwe betekenissen aan te geven. Om dit effect te versterken, houdt de managementcoach zich – opzettelijk – verre van het verstrekken van onmiddellijke oplossingen en

Drs. O.G.M. Moeskops is zelfstandig organisatieadviseur. Zij adviseert en begeleidt organisaties bij veranderingsprocessen. E-mail: omoeskops@roodpurper.nl

verklaringen. In plaats daarvan formuleert de coach hypothesen over een mogelijke gang van zaken die vervolgens worden gebruikt om vragen te formuleren, om op gebeurtenissen en onderliggende patronen te wijzen en om suggesties voor interventies te bespreken met de coachee. Als effect wordt het systemische patroon van actie en reactie niet alleen opgespoord, er wordt *tegelijktijd* in geïntervenieerd.

Reconstrueren van het verhaal van rol en context

Eén van de belangrijkste uitgangspunten van de systemische aanpak is het innemen van een beschouwende positie ten opzichte van de vraag. De dynamiek waarin het zichzelf versterkende patroon van actie en reactie zit 'opgesloten', kan op die manier worden opgespoord. Als iemand onderdeel is van een dergelijk patroon, belemmert dat zijn zicht. Zo ziet Hans (zie bijgaande kader) zijn eigen positie niet in relatie tot de rol en context, noch de wisselwerkingen daartussen. Hans definieert zijn probleem lineair: 'Als ik mij wat steviger neerzet, gaat de groep mij weer accepteren als leidinggevende'. Hans betreft zijn vraag alleen op zijn eigen team. Hij vroeg in het begin van de gesprekken vooral om tips om zichzelf wat overtuigender neer te zitten, bijvoorbeeld door te oefenen in het gebruiken van mooie zinnen.

De vragen die aan Hans worden gesteld, zijn er op gericht hem naar zichzelf te laten kijken vanuit de beschouwende positie, door hem het verhaal van *rol én context* te laten vertellen. Er zijn verschillende contexten en rollen van belang: Hans in het team, Hans in het teamleidersoverleg, Hans met de productiemanager. Ook historische contexten zijn relevant: de vroegere verhoudingen en ingrijpende gebeurtenissen. Voor iemand als Hans werken deze diagnostische vragen als interventie. Hans was namelijk zo gericht op zijn afgekalfde positie in het team en had daardoor zoveel afstand van zijn omgeving genomen, dat de context buiten zijn team voor hem niet langer met het probleem verbonden was. Door de contextuele vragen werd de omgeving rondom zijn (ogenschijnlijk) contextloze vraag weer zichtbaar. De vragen over de historische context zorgden er voor dat Hans zich realiseerde dat de huidige situatie zich gaandeweg heeft ontwikkeld en dat hij daar zelf bij betrokken was. Dat inzicht geeft mogelijkheden tot verandering.

Het stellen van contextuele vragen had ook een ander effect. Het werd al snel duidelijk dat Hans en zijn team opereerden als een *gesloten systeem*. Kenmerken van *gesloten systemen* zijn: het waarnemen van de externe realiteit als onveranderbaar, intern 'gestolde' verhoudingen en formele communicatielijnen. De vele samenbindende krachten zorgden er voor dat het team sterk op zichzelf gericht was. Het team vertoonde daardoor kenmerken van een 'kluwen'. *Gesloten systemen* en een *kluwen* werken heel benauwend. Ze houden zichzelf in stand, omdat degenen die zich niet willen of kunnen aanpassen meestal snel weer vertrekken. De leden doen er 'onbewust' alles aan om naar de buitenwereld één front te vormen en de 'boze buitenwereld' niet binnen te laten. Buitenstaanders worden met wantrouwen bekeken en soms uitgesproken vijandig benaderd.

Praktijkvoorbeeld

De casus gaat over middenmanager Hans (44) die in zijn team graag een steviger leiderschap wil laten zien. Hij heeft het gevoel dat zijn gezag is afgebrokkeld, maar weet niet precies wat te doen. Hans gaat met steeds meer tegenzin naar zijn werk en vindt de sfeer in zijn team steeds beklemmender. Tot zijn opluchting is zijn baas – met wie de verhouding verstoord was – onlangs vertrokken. De nieuwe productiemanager kent hij nog van vroeger. Hans is jong met werken begonnen en opgeklimmen naar een leidinggevende rol. Hij is teamleider van een ploeg binnen de procesindustrie. Zijn zelfvertrouwen ontleent hij aan de intensieve band met 'zijn mannen' en aan het feit dat hij over de meeste kennis en kunde beschikt. Hans werkt veel samen met zijn team van dertig mensen. Vooral het werken in de avonden, nachten en weekeinden heeft er een hecht team van gemaakt.

Binnen het team is ten opzichte van de rest van het bedrijf een sterk wij/zij-gevoel. Door de vele reorganisaties is er veel onvrede. Er moet met minder mankracht meer productie worden gerealiseerd, terwijl op budgetten wordt beknipt. Hans steunt zijn team in de mening dat het management niet de juiste voorwaarden creëert. Er is regelmatig onvrede, waarbij Hans het team meestal laat uitrazen. Hij heeft vaak geprobeerd de problemen aan te kaarten bij de productiechef, maar die verwees hem steeds naar het tweewekelijkse overleg van teamleiders.

Dat overleg van de teamleiders komt evenwel niet echt van de grond, met als gevolg eindeloos uitstel en oplopende irritatie. Het team van Hans kan daardoor blijven klagen omdat niets verbetert. Hans begrijpt de klachten, maar voelt zich niet bij machte iets te veranderen. Hij voelt zich in het teamleidersoverleg slecht op zijn gemak. Zijn collega's ervaren hem daardoor vooral als een formele, afstandelijke en gesloten man.

Hans voelt zich steeds machtelozer in het teamleidersoverleg en gaat gebukt onder de verslechterende sfeer binnen zijn eigen team. Hij merkt dat zijn aanpak van 'stoom laten afblazen' steeds korter werkt. Als reactie trekt hij zich terug. Hij houdt het werkoverleg kort en zakelijk. Zijn toon wordt steeds aarzelender. Hij merkt dat zijn gezag afkalft. Ook verandert de houding van zijn drie teamcoördinatoren. Eén van hen – Gerard, een echte sfeermaker – krijgt de rol van informele leider. Hij is jong, maar heel cynisch en wantrouwend. Wel eentje met lef, die zo nu en dan naar de productiemanager stapt en zich openlijk durft uit te spreken. Hans merkt dat zijn team het oor steeds meer naar Gerard laat hangen. Voorheen was Gerard een echte maat van Hans, maar hun werkrelatie wordt steeds afstandelijker.

Bij zijn team lopen de onvrede en irritatie op. Ze hebben het idee dat Hans het te weinig voor hen opneemt. Een voorval van een ruim een jaar eerder zit hen nog steeds dwars. Op hun initiatief is er een brief naar de directie gestuurd, met een afschrift naar de ondernemingsraad. In die brief worden de technische gebreken en de veiligheidsrisico's opgesomd. Het management nam Hans deze actie bepaald niet in dank af. Hans en zijn team zagen de brief echter als een laatste poging om gehoor te vinden. Tot dusverre zonder resultaten.

Verkennen van de onderlinge relaties

Wanneer coaching plaatsvindt vanuit het systemische perspectief, wordt veel aandacht besteed aan het verkennen van de *betrekkingen* met de omgeving. Hans kreeg het verzoek zijn positie te tekenen binnen de contexten waarvan hij deel uitmaakt. Op deze wijze wordt niet alleen een diagnose gesteld, maar vindt tegelijkertijd een interventie plaats. Door het tekenen, wordt zichtbaar dat Hans onderdeel is van een veel groter geheel. Met pijlen kon hij de aard van de relaties weergeven (zie figuur 1). Voor Hans maakte de tekening zijn eenzaamheid op pijnlijke wijze zichtbaar. Zijn geïsoleerde positie werd er door benadrukt.

Het werd Hans duidelijk dat de – eens zo hechte – betrekkingen met zijn team intussen sterk waren verslechterd. En juist op zijn team had hij steeds geleund, wat de afstand tot zijn omgeving creëerde. Volgens Hans had zich niet echt een specifiek incident voorgedaan, waardoor het warme (kluwen)gevoel binnen het team opeens was afgenomen. De enige belangrijke gebeurtenis die hij kon noemen, was ‘de brief’ aan de directie. Hans zag geen verband. Voor hem was de brief juist de bevestiging dat het management hem en zijn team opnieuw in de steek liet.

Meervoudig betekenis geven aan gebeurtenissen

Een ander systemisch uitgangspunt is ‘*meervoudige betekenis geven aan gebeurtenissen*’. Een incident of gedrag wordt bekeken vanuit de verschillende betekenissen die het kan hebben voor het (instandhouden van het) systeem dat rondom het probleem is ontstaan. Behalve de betekenis die Hans aan de brief gaf, werden mogelijke andere betekenissen verkend. Er werd nagegaan welke rol de brief speelde in het instandhouden van het (ongewenste) systemische patroon. Dergelijke verkenningen gaan gepaard met vallen en opstaan. Hypothesen worden onderzocht, aanvaard, verworpen óf met elkaar gecombineerd. Door opnieuw betekenis te geven, ontstaan er nieuwe inzichten. De coach die vanuit het systemische perspectief werkt, legt ‘mogelijkheden’ voor. Ook de coach weet

namelijk van tevoren niet of een gebeurtenis of gedrag een meervoudige betekenis heeft.

Eén van de mogelijkheden die werden besproken, was dat de brief voor het team van Hans als symbool diende: het team wilde losbreken uit de verstikkende, gesloten positie van onmacht die het in stand hield. De situatie was namelijk niet alleen beklemmend voor Hans, maar voor het hele team. Ook werd verkend of het feit dat Hans met de brief niet de ‘normale’ hiërarchische weg had bewandeld, er ongewild voor had gezorgd dat de problemen niet serieus werden genomen.

Betekenis geven heeft ook een andere functie. Veel managers staan niet stil bij de betekenis die de anderen aan hun gedrag toekennen en bij het gegeven dat de anderen hun gedrag daarop afstemmen. Een keten van ongewenst gedrag kan het gevolg zijn. Vooral de vraag wat hij dacht dat het effect was op de andere teamleiders van zijn afstandelijke, formele gedrag, bracht bij Hans verandering teweeg. Hij probeerde zich voor te stellen hoe ze zouden reageren als hij zijn gedrag zou veranderen.

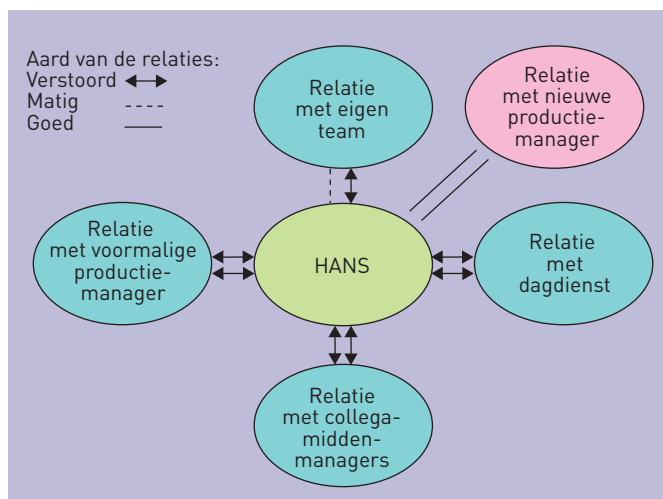
Hans vertelde dat hij met een van de collega-middenmanager heel goed overweg kan. Zij rijden af en toe samen naar het teamleidersoverleg. Toch spreken ze nooit samen over dat overleg. Hans had ideeën over een andere werkwijze in het overleg en analyseerde met zijn coach de machtsverhoudingen. Hij besloot daarna om zijn gevoelens en ideeën met die collega te bespreken. Hij smeedde daarmee zijn eerste ‘coalitie’ buiten zijn team. Een kleine doorbraak uit de gesloten kluwen waarin hij verstrikt zat.

Er zijn vele andere voorbeelden te geven. Zo was de betekenis die zijn team gaf aan de ‘moed’ van Gerard een onderwerp van gesprek. Dit bracht Hans onder meer tot het inzicht dat een deel van de positie die hij als leidinggevende behoort in te nemen, door Gerard was ingenomen. Hij zag het verband met zijn eigen afkalvende positie en werd zich ervan bewust dat hij hierop moest interveniëren. Hij besloot te doen wat hij tot dusverre had vermeden: Gerard aanspreken op zijn cynische en wantrouwende gedrag.

Verandering in het systeem vanuit elke positie

Een systeem zoekt balans en ordent zichzelf steeds opnieuw. Om hierin verandering aan te brengen, moeten de patronen (‘de regels’) die daaraan ten grondslag liggen worden doorbroken. Daarvoor zijn er vrijwel altijd concrete aanknopingspunten in de werksituatie of in de coaching. Het idee is daarbij dat iets moet worden gedaan dat ingaat tegen de regels waarmee het huidige systeem zich ordent. Het doel hiervan is te ontregelen en *het systeem uit balans te brengen*.

Systemische interventies gaan er vanuit dat vanuit elke positie in het systeem verandering kan worden aangebracht, omdat de positie de context maakt en de context de positie. Door de positie (het gedrag) te veranderen, wordt een keten aan reacties in de context opgeroepen. Over de wijze waarop deze feedbackmechanismen verlopen, moet worden gereflecteerd.



Figuur 1: Aard van de relaties van Hans.

Wanneer dit aan de hand van concrete voorbeelden gebeurt, kan worden besproken hoe een manager zélf invloed heeft op de context en hoe de context zijn rol vormt.

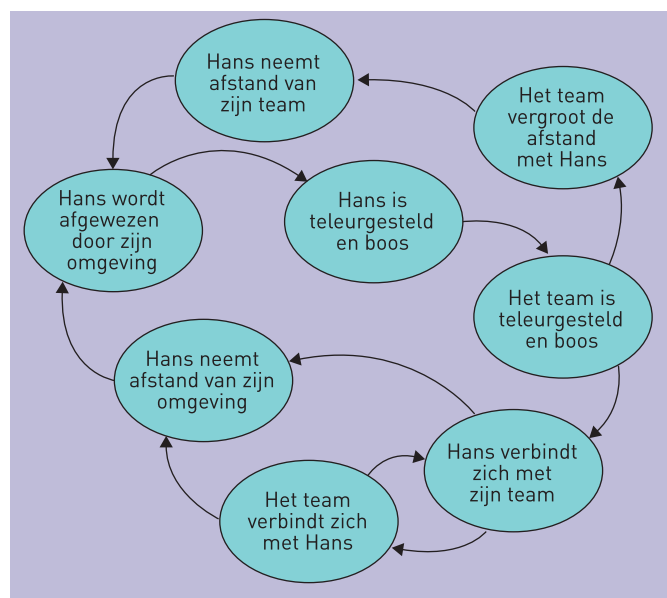
Dergelijke interventies zorgen er voor dat Hans in de ogen van zijn team (en zichzelf) weer iets gaat presteren. Verder komt iemand als Hans daarmee uit zijn gesloten en afwachterende positie. Wanneer er door dergelijke interventies verandering ontstaat, ondersteunt dit een manager in zijn nieuwe gedrag. Het laat managers zien welke kracht zij in huis hebben, als ze zélf verandering aanbrengen in situaties die hen niet bevallen.

Het identificeren van een systemisch patroon

Het einddoel van de coaching vanuit het systemische perspectief, is het identificeren van het systemische patroon dat ten grondslag ligt aan de situatie. Dit is geen lineair verloopend proces, maar een puzzel, die de managementcoach samen met de coachee met vallen en opstaan zal moeten maken. Diagnose en interventie zijn niet van elkaar te scheiden. Hypotheses zullen passeren en weer worden verworpen, alvorens tot een eindhypothese kan worden gekomen. Het proces is daarbij belangrijker dan het enig juiste 'eindplaatje'. Namelijk dat de interventies die in het patroon worden gedaan hun vruchten afwerpen. Dat geeft vertrouwen.

De sandwichpositie

Van welk systemisch patroon is sprake in de casus die in bijgaand kader wordt geschetst? Hans zit in een sandwichpositie. Dit patroon (afgebeeld in figuur 2) kan als volgt worden beschreven. Hoe meer Hans zich verbindt met zijn team, hoe groter de afstand wordt tot zijn omgeving. Hij verbindt zich met zijn team door samen teleurgesteld en boos afstand te nemen van de omgeving. Als reactie neemt de omgeving afstand van Hans, wat de verbondenheid met zijn team verder vergroot. Uiteindelijk zorgt deze afstand er voor dat Hans niets meer voor het team bereikt, waarmee het fundament onder de



Figuur 2: Systemisch patroon waarbinnen Hans gevangen zit.

verbondenheid met zijn team vandaan valt. Als reactie daarop neemt het team afstand van Hans en Hans afstand van het team. Het incident met de brief aan de directie heeft in dit patroon een meervoudige betekenis. Het samen schrijven van de brief is aan de ene kant symbolisch voor de verbinding van Hans met zijn team, maar als de omgeving geprikkeld reageert (Hans doorbreekt immers de hiërarchie) en hem daardoor afwijst, wordt de afstand tussen Hans en zijn team juist groter. Dit patroon kan worden doorbroken als Hans zich minder met zijn team verbindt. Daarvoor is nodig dat Hans zich gaat verbinden met anderen in zijn omgeving. Hierop waren de interventies dan ook gericht. Wanneer Hans zich weer met de omgeving verbonden voelt, zou hij 'maatjes' hebben en zich gemakkelijker van zijn team kunnen losmaken. Daardoor zou hij weer dingen voor zijn team kunnen bereiken, wat de acceptatie binnen zijn team verhoogt. En het zou het gevoel van machteloosheid doen afnemen. Zijn zelfvertrouwen en leiderschap zouden daarmee toenemen. Daarmee zou Hans in een positieve spiraal komen in de relatie tot zijn omgeving én zijn team. En hij zou leren zich te handhaven in de ingewikkelde 'sandwichpositie' van de middenmanager. Een positie die van hem vraagt tegelijkertijd met zijn team en de omgeving verbonden te zijn, terwijl toch afstand wordt bewaard.

Slot

Wanneer is een systemische aanpak effectief? Middenmanagers opereren in een omgeving van relaties en interacties met anderen. Het is daarom meestal zinvol te onderzoeken in hoeverre problemen hiermee zijn verbonden of hieruit zijn te verklaren. Veel leidinggevendenden vinden het lastig om het evenwicht te bewaren tussen afstand en nabijheid. Als 'oplossing' kiezen ze dan meestal voor een hechte band met de ene groep en sluiten ze zich af voor de andere groep. Veelal wordt het probleem benoemd als falend leiderschap. Een systemische aanpak intervineert dan via de 'omweg' van rol en context. Wanneer de oorzaak van het falende leiderschap het persoonlijke functioneren is, dan is dit in een coachingstraject te merken. Een systemische aanpak zal dan weinig of geen vruchten afwerpen. Als alternatief kan dan worden gekozen voor een aanpak gericht op de persoon en gebaseerd op psychoanalytische inzichten. Verbluffend vaak echter blijken managers de wisselwerking tussen contexten, rol, relaties en interacties snel te begrijpen. Zij gaan opnieuw betekenis geven. Zij stellen vervolgens zélf oplossingen en acties voor. Met als gevolg dat middenmanagers zich steviger gaan voelen, waardoor ze de ambivalenties van de rol van middenmanager beter weten te hanteren.

Literatuur

- McCaughan, N. & B. Palmer (1994). **Systems thinking for harassed managers**. London: Karnac Books.
- Moeskops, O.G.M. (2004). Terugkerende patronen bij vastgelopen veranderingsprocessen, een psychodynamisch perspectief. **M&O, Tijdschrift voor Management & Organisatie**, nr. 3.
- O'Neill, M.B., (2000). **Executive Coaching, with backbone and heart: A systems approach to engaging leaders with their challengers**. San Francisco: Jossey Bass.

Trefwoorden: **Organisatieontwikkeling • Coaching**