

Systemdenken als belangrijkste kader

Uit 'Aan de slag met teamcoaching' van Lingsma

Bij teamcoaching richt de coach zich op de interactieprocessen. Inhoudelijke werkspecifieke onderwerpen vindt hij meer de verantwoordelijkheid van de groep. Een teamcoach let dus vooral op hoe – met welk gedrag en met welke manier van communiceren – de betrokkenen met de inhoud en met elkaar omgaan, zoals:

1. Wie zet zich in, wie zit achterover?
2. Wordt er geklaagd of wordt er naar oplossingen gezocht?
3. Luisteren ze naar elkaar of praat ieder voor zich?
4. verwachtte ze van jou dat je als manager of als teamcoach knopen doorhakt?
5. Wat is jouw reactie daarop?

Deze manier van analyseren wordt circulair denken genoemd. Je denkt niet in één lijn, maar in cirkels van beïnvloeding. Om interactie beter te begrijpen is het handig om de interactie uit te tekenen in lijnen die de kwaliteit van de interactie weergeven. De schuld bij een van de partijen leggen en daarmee diens waarheid als waar aannemen en die van de ander dus als onwaar, wordt lineair denken genoemd en versterkt de frictie. Lineair denken hoort bij het denken in schema's, formules, en procedures. Daar waar interacties een rol speelt en feedback uit het systeem, is circulair denken op zijn plaats. Vanuit lineair denken ingrijpen betekent vaak verschuiving in tijd van het probleem. Ander gezegd: als een probleem weer terugkomt weet je dat er lineair ingegrepen is. Lineair denken of analyseren houdt in dat je een van de betrokkenen als schuldige aanwijs en daar een verklaring voor geeft. Lineair denken versterkt het conflictueuze in de interactie. Het is logisch dat schuldigen zich gaan verdedigen.

Helaas geldt vaak dat het verdedigen als een bewijs van andermans waarheid gezien wordt, want waarom zou je anders zo heftig reageren? Circulair denken is het accepteren en neutraal beschouwen dat er onenigheid is. Vervolgens gaat de analyse naar de waarneming van hoede betrokkenen elkaar versterken in conflict. Je zou kunnen zeggen: hoe zorgen ze ervoor dat er niet naar elkaar geluisterd wordt? Wat is de bijdrage van iedereen en hoe versterken ze elkaar?

Een teamcoach creëert situaties waarin betrokkenen zich bewust worden van hun patronen en het effect daarvan op de anderen.

1. Vermijd het denken in verklaringen
2. De essentie van systemen; feedback

Deze twee punten maakt een teamcoach concreet door:

- Het systeem in beeld te brengen: wie zijn er allemaal bij betrokken? Maar ook: wie zijn de belangrijke afwezigen?
- Het patroon te zoeken: welke interactie komt steeds terug en welke opvattingen van de betrokkenen ondersteunen dit gedrag?

De coach die zich te veel richt op de verklaringen, de inhoud, wordt belanghebbende in het geheel. Hij deelt een mening met een teamlid. Dit fenomeen noemen we ingezogen worden. De coach moet zich richten op het interactiepatroon binnen het systeem. Hij doorbreekt het belemmerende interactiepatroon zonder in te gaan op de reden van dat patroon. Groepsleden ervaren zichzelf in hun situatie en hun emoties niet als onderdeel van een systeem, zoals het systeemdenken doet. We denken niet in interactietermen over onszelf en de ander. We denken solistisch, egocentrisch. Bij een conflict is het vaak onmogelijk om te achterhalen wie er is begonnen. Bij een conflict weten beide partijen direct het antwoord: de ander. Een teamcoach vindt het niet interessant om daar zijn energie op te richten. Wel interessant is hoe beide partijen als een systeem het conflict in stand houden en het daarmee niet oplossen.

Hoofdregels bij communicatie:

1. Realiseer je dat je altijd bezig bent met beïnvloeden.
2. We beïnvloeden met woorden en vooral zonder woorden, no-verbaal.
3. Wat ik zeg, is niet perse waar voor een ander!
4. Als ik wat zeg, zeg ik iets over hoe ik wil dat de ander met mijn omgaat (het appél)
5. Wie heeft het voor het zeggen? Wie laat het voor het zeggen hebben?

De vier succesfactoren van coaching zijn:

1. meetlat (de visie met de daarafgeleide competenties)
2. Eigenaarschap (zelfverantwoordelijkheid voelen, nemen en opeisen)
3. ijsberg van McClelland (het topje: gedrag en kennis. Onder water: opvattingen, motieven, overtuigingen, meningen, aannamen)
4. Hier-en-nu situatie