

Niet meer mopperen

Op mijn vraag; “Wat gaan we vieren of verbranden?” verzucht Imgard plotseling: “Dat gemopper op Peter. Ik wil niet meer op Peter mopperen. We hebben hem nu eenmaal als bedrijfsleider. We raken ook niet van hem af en we moeten ophouden met mopperen op hem. We moeten hem steunen”. De rest knikt en bromt instemmend. “Dat is een goed idee”, zegt de penningmeester. “Laten wij elkaar eraan herinneren als we weer teveel over zijn tekortkomingen praten. Hij doet het goed genoeg. We moeten het gewoon niet meer doen. Niet meer de schuld aan Peter geven.”

De opluchting was voelbaar. Ook voor mij. Eindelijk trekt het bestuur van deze organisatie samen op. Ze zien nu dat ze zelf aan zet zijn en zien ook waar ze hun verantwoordelijkheden vermijden. Eerder die middag hebben ze elkaar stevig feedback gegeven. Tot hun eigen verrassing liep dat goed af. Iedereen kon open luisteren naar wat de ander zei. Er is niemand boos naar huis vertrokken. Voor het eerst stelden ze elkaar vragen in plaats van onmiddellijk de suggestie van de ander te verwerpen. Zulke elementaire dingen.

“We weten niet wat we moeten doen”

Waar kwam dit nu vandaan? Hoe is deze groep mensen zover gekomen? Kwam het door de tekeningen die wij ze eerder die middag hadden laten maken? Daar zaten hele mooie dingen in. De veel besproken Peter was als een zwarte kanonskogel aanwezig. Een van de deelnemers tekende een ladekastje waar alle bestuursleden hun eigen laatje met gereedschap hadden. De voorzitter tekende een vergadertafel waar hij niet herkenbaar aanzat, zoals hij de vergaderingen ook niet echt voorzit. De onderliggende beelden, angsten en behoeften werden glashelder en de deelnemers vonden taal om erover te praten en oprecht op elkaar te reageren. Ja, de tekeningen waren belangrijk. Maar zonder de systeemdialog die we enkele weken eerder hadden georganiseerd, zou het resultaat van deze ‘zelfreflectiemiddag’ van het bestuur toch minder zijn geweest.

Systeemcoaching

We noemen het Systeemcoaching, Eigen aan systeemcoaching is dat het gesprek tussen verschillende onderdelen van het systeem, c.q. de

organisatie niet alleen gesimuleerd wordt in individuele- of groepscoachingssessies met technieken als tekenen, voice dialogue of Gestalt, maar ook daadwerkelijk wordt georganiseerd en plaatsvindt. Onderwerp van zo'n systeemdialog zijn de beelden en voorstellingen die ieder heeft over de taak van het systeem en de rol die ieder zichzelf en anderen daarbij toedicht. In het gesprek wordt de bestaande dynamiek van het systeem zichtbaar, terwijl tegelijkertijd verbroken verbindingen kunnen worden hersteld en wat tot dusver werd vermeden aan de orde kan worden gesteld. Zo ontstaat ruimte voor nieuwe dynamiek en een andere rolverdeling tussen spelers.

Systeemdialog

Weer even terug naar ons bestuur. Het bestuur droeg een zware last. Het beheert een groot gebouw in een dorp, een multifunctioneel dorpshuis annex conferentiecentrum. Het dorp heeft in de jaren '70 gecollecteerd voor dit dorpshuis en het zelf laten bouwen. Sinds een paar jaar kachelt de exploitatie van het complex echter achteruit. Het lokale gebruik neemt af en de gaten in de begroting moeten in toenemende mate gedekt worden door incidenteel commerciële zakenverhuur. Dat gaat steeds net niet goed genoeg. Er wordt verlies gemaakt. Al een paar jaar. Het bestuur had een plan gemaakt, maar voerde het niet uit. Iets in het proces stokte. Men wist niet meer hoe verder te komen. Het dorp, de morele eigenaar én de beoogde voornaamste klant van de stichting was onzichtbaar geworden en liet het afweten. De bestuursleden kwamen daardoor in een klassieke rolverwarring terecht. In het intakegesprek dat wij met het bestuur hadden kwam dat ook terug: “We weten niet wat we moeten doen, want we weten niet wat het dorp wil” [1].

Om beweging te creëren was het nodig om het dorp in het systeem weer een plek te geven. Wat wij daarom voorstelden was een ‘systeemdialog’ tussen het bestuur van de stichting en de bevolking van het dorp. Hoewel het bestuur er aanvankelijk sceptisch tegenover stond (te ingewikkeld, en als er nou niemand komt?) kregen we ze toch mee. Het bestuur nodigde via de lokale media alle dorpingen uit te komen praten over de toekomst van ‘hun’ dorpshuis aan de hand van drie mogelijke toekomstscenario's. En op D-day zaten we uiteindelijk met 70 mensen in een open kring. Het was een feest. Feilloos bleek dat er nog genoeg mensen zijn die écht wat wilden met het dorpshuis en bereid waren

met het bestuur mee te denken. In de systeemdialog met het dorp zijn we begonnen met mensen te vragen om terug te kijken (letterlijk met de stoelen omgedraaid) naar de begintijd van het dorpshuis en de oorspronkelijke inspiratie ervan. De persoonlijke herinneringen van een aantal aanwezigen, brachten merkbaar iets teweeg in de zaal. Waar de oorspronkelijke inspiratie halfbewust nog ergens sluimerde, werd die door het openlijk delen van herinneringen uit de begintijd als het ware gewekt en weer voelbaar gemaakt in de zaal. Er kwamen een hoop suggesties los. Ook zei een van de deelnemers: "Als je winst wilt maken kan je het beste de zaak platgooien en de grond verkopen aan een projectontwikkelaar, dan maak je winst!". Later gaven enkele bestuursleden aan dat deze opmerking opeens de last van hun schouders had doen afglijden. De suggestie dat je zover kon denken om de zaak ook plat te gooien, maakte het besef los dat het bestuur écht vrij is om te beslissen. Dat het van het dorp ook heel anders mag, als er maar een dorpshuis blijft bestaan in één of andere vorm.

Organisational Role Analysis

In systeemcoaching maken we gebruik van inzichten en technieken uit de Organisational Role Analysis Approach[2]. Deze Psychodynamische manier van coaching en counselling is gebaseerd op het werk van het Tavistock Institute in Londen en op de ervaringen opgedaan in Group Relations Conferences[3].

Persoon, rol en systeem in een bepaalde context zijn emotioneel geladen. De emotionele ervaringen die een persoon opdoet in een organisatie, hebben altijd een relatie met de gedeelde ervaring van iedereen in het systeem. Deze persoonlijke ervaringen geven informatie over het systeem als geheel en



worden in onze coaching en trainingen gebruikt om de persoon en de organisatie waarin hij functioneert beter te begrijpen.

Via zijn rol is een persoon verbonden met het systeem/de organisatie waarin hij werkt en vervult hij een bepaalde taak voor het systeem. De manier waarop iemand zijn rol invult heeft veel te maken met zijn persoonlijke overtuigingen, zijn perceptie van de organisatie. Dit noemen we "Organisation in the mind": een innerlijk model van de organisatie, dat psychische ruimte inneemt en concreet handelen bepaalt. Hierbij spelen zowel bewuste, halfbewuste als onbewuste processen een rol.

"De zaak platgooien en de grond verkopen"

De bewuste en onbewuste beelden die boven komen, zetten we om in werkhypothesen. Het samen formuleren van hypothesen werkt bevrijdend. Een hypothese zet de waarheid niet vast. Het is slechts een suggestie, een speculatie. Zo kunnen verschillende gedachten naast elkaar worden ontwikkeld zonder in conflict te komen of defensief te worden. Stilstaan en aankijken van je eigen beelden in het licht van de beelden van anderen, verandert je zicht op de werkelijkheid. Dit maakt dat er beweging kan ontstaan, bij mensen individueel, maar ook in de patronen tussen verschillende actoren in het systeem. Vervolgens kunnen mensen bewust oefenen met nieuw gedrag of een andere rol onderhandelen.

Resultaat

Het contact tussen dorp en bestuur was in alle openbaarheid hersteld. Het dorp had laten blijken dat het nog steeds graag een goed dorpshuis wilde, maar de vormgeving ervan liet men graag over aan het bestuur. Het bestuur was zeer tevreden over de avond en complimenteerde zichzelf uitbundig met de eigen openheid en transparantie. "We hebben laten zien waar we mee zitten". Met hernieuwd elan werd vervolgens de invulling van het gewenste scenario ter hand genomen. Stilstaan – aankijken – en opnieuw beginnen. Wat een mooi proces toch.

Gerry van der Hulst

met dank aan Jan Willem Eggink

bureau "De Professionele Mens",
zie www.deprofessionelemens.nl