



ATY BOERS

SYSTEEM GERICHT LEIDERSCHAP

*Waar mens-
en resultaatgericht
leiderschap
elkaar ontmoeten*

Boom

ATY BOERS

SYSTEEM- GERICHT LEIDERSCHAP

Waar mens- en resultaatgericht leiderschap elkaar ontmoeten

Boom

INHOUDSOPGAVE

Inleiding 11

Van coachend leidinggeven naar systeemgericht leiderschap 12

Leiderschap als te ontwikkelen kwaliteiten 12

Doelgroep 13

Wat je kunt verwachten van dit boek 14

Hoofdstuk 1 Kennismaken met systeemgericht leiderschap 15

1.1 Theoretische fundamenteën van systeemgericht leiderschap 15

1.2 De essentie van systeemgericht leiderschap 20

Hoofdstuk 2 Jij als leider 25

2.1 De dynamiek van leiderschap 25

2.2 Jezelf kennen als leider 27

2.3 Jezelf (blijven) ontwikkelen als systeemgericht leider 31

Wat neem je mee uit dit hoofdstuk? 35

Hoofdstuk 3 Leiderschapsrollen en -perspectieven 37

3.1 De drie leiderschapsrollen 37

3.2 Van rollen als leider naar leiderschapsperspectieven 40

3.3 Visieperspectief: betekenis geven en anderen daarin meenemen 41

3.4 Managementperspectief: concreet maken, organiseren, monitoren en knopen doorhakken 43

3.5 Normperspectief: normen bewaken en levend houden 44

3.6 Ontwikkelperspectief: gericht op ontwikkeling van individuen, teams en organisatie 45

3.7 Integratie van de perspectieven 46

3.8 Jezelf als volger: maak je bijdrage bespreekbaar 48

3.9 Tijdelijk leiderschap 49

Wat neem je mee uit dit hoofdstuk? 51

Hoofdstuk 4 Systeemgericht handelen begint met systeemgericht kijken 53

4.1 Je organisatie als systeem zien 54

4.2 Communicatie 'lezen' op verschillende niveaus 55

4.3 Kijken vanuit verschillende posities: ik, jij, wij of als
buitenstaander 57

4.4 Van 'uitzoomen' naar patronen zien 60

4.5 Circulaire patronen zien 61

4.6 Patronen van ongemak en wrijving 61

4.7 Anderen meenemen in systeemgericht kijken 63

Wat neem je mee uit dit hoofdstuk? 63

Hoofdstuk 5 Vijf succesfactoren voor het versterken van het systeem 65

5.1 Meetlat 65

5.2 Eigenaarschap 67

5.3 Terugkoppeling 69

5.4 Mindset 71

5.5 Hier-en-nu 72

5.6 De echte kracht: succesfactoren met elkaar verbinden 73

Wat neem je mee uit dit hoofdstuk? 74

Hoofdstuk 6 Samenwerking en interactie versterken 77

6.1 De term 'team' 77

6.2 Teamgericht inzetten van leiderschapsperspectieven 78

6.3 Meetlat voor samenwerking 80

6.4 Teameigenaarschap 64

6.5 Wat de groep raakt, bespreken in de groep 82

6.6 Teams coachend faciliteren 82

6.7 Patronen zien en benoemen 87

6.8 Gelegenheidsteams 89

Wat neem je mee uit dit hoofdstuk? 90

Hoofdstuk 7	Systeemgericht leiderschap richting individuele medewerkers	91
	7.1 De 'standaard' HR-cyclus	92
	7.2 In gesprek over de meetlat ('doelstellingengesprek')	93
	7.3 Dagelijkse interactie	96
	7.4 Terugkoppelgesprekken	97
	7.5 Terugkoppeling in de teamcontext	98
	7.6 Gesprekken over onvoldoende functioneren	99
	Wat neem je mee uit dit hoofdstuk?	101
Hoofdstuk 8	Ontwikkelingsgericht begeleiden van medewerkers	103
	8.1 Vormen van ontwikkelingsgericht begeleiden	103
	8.2 Wel of niet persoonlijk coachen als leidinggevende	105
	8.3 Hulpmiddelen voor ontwikkelingsgericht begeleiden	107
	8.4 Aandachtspunten bij persoonlijke gesprekken	109
	Wat neem je mee uit dit hoofdstuk?	111
Hoofdstuk 9	Teams helpen ontwikkelen richting zelfstandigheid	113
	9.1 Het ideaal van zelfstandige teams	113
	9.2 Klassieke kijk op teamontwikkeling	115
	9.3 Niet-lineaire blik op teamontwikkeling	119
	9.4 Alternatief werkmodel: het beste team is het team dat het beste past in deze context	121
	9.5 Teammeetlat voor ontwikkeling op basis van het werkmodel	123
	9.6 Verder vormgeven aan teamontwikkeling	126
	Wat neem je mee uit dit hoofdstuk?	129
Hoofdstuk 10	Systeemgericht leiderschap in conflictsituaties	131
	10.1 Wanneer is 'gedoe' een conflict?	131
	10.2 Ken jezelf als het om conflicten gaat	132
	10.3 Leiderschapsrollen bij conflicten	133
	10.4 Je bijdrage in verschillende conflictfasen	134
	10.5 Faciliteren gesprek bij conflict tussen twee teamleden	137
	10.6 Faciliteren teamgesprek bij conflicten	139
	10.7 Conflict tussen medewerker en (andere) leidinggevende	142
	10.8 Conflict met een medewerker	144
	Wat neem je mee uit dit hoofdstuk?	145

Hoofdstuk 11 Systeemgericht leiderschap & verandering 147

- 11.1 Systeemgericht kijken naar veranderen 147
- 11.2 De taal van verandering 148
- 11.3 Voorspellen waar het lastig kan worden 150
- 11.4 Inspelen op de dynamiek die verandering oproept 151
- 11.5 Veranderen koppelen aan teamontwikkeling 153
- 11.6 Samen zichtbaar krijgen waar het team in deze transitie staat 154
- 11.7 Van transitiefasen naar teamkwaliteiten 156
- 11.8 Leider in verandering 158
- Wat neem je mee uit dit hoofdstuk? 160

Hoofdstuk 12 Als het echt lastig wordt 161

- 12.1 Medewerker waaraan je je rot ergert 162
- 12.2 Medewerker waarmee je medelijden voelt 164
- 12.3 Als je niet kunt plaatsen wat er gebeurt in je relatie met een medewerker 165
- 12.4 Overvallen door emoties in een teamsituatie 166
- 12.5 Situaties in het grotere systeem 168
- Wat neem je mee uit dit hoofdstuk? 170

Bijlage 1 Reageren op verschillende niveaus 173

Bijlage 2 Teamprocessen volgens het 10C-model 175

Bijlage 3 Nadere toelichting op verschillende typen ‘goede’ teams 177

Bijlage 4 Conflicthanteringsstijlen 181

Bijlage 5 Samenvatting online artikelen 185

Bronnen 187

INLEIDING

Het is donderdag 1 februari 2024. Het langverwachte rapport van de commissie-Van Rijn over misstanden bij de publieke omroep wordt gepresenteerd. En de bevindingen zijn niet mals. Er is in allerlei vormen en gedurende een langere periode sprake geweest van grensoverschrijdend gedrag. De belangrijkste conclusie: er zijn geen individuen aan te wijzen als ‘schuldigen’, het gaat om het systeem als geheel. De belangrijkste factor daarin is volgens het rapport: de kwaliteit van leiderschapsgedrag en de manier van aansturing. In lijn daarmee ziet men als sleutel voor het aanpakken van dat grensoverschrijdend gedrag het veranderen van leiderschapsgedrag.

Dezelfde dag nog reageert Suzanne Kunzeler in het radioprogramma *De Nieuws BV*. Zij is sinds februari 2022 directeur Content bij BNNVARA (de DWDD-affaire kwam in november 2022 – toen zij dus al in functie was – naar buiten). Ze vertelt zelf met 120 collega’s te hebben gesproken en nu weer dezelfde buikpijn te voelen die ze bij die gesprekken voelde. Op de vraag welke conclusies ze daaraan verbindt, benadrukt ook zij het belang van investeren in leiderschap. Ze stelt:

‘Dat is een vak dat je moet leren en daar moet je handvatten voor krijgen. Belangrijk is om daarbij met elkaar af te stemmen wat voor soort leiderschap we willen.’ Ze vertelt vervolgens dat gekozen is voor groeien naar een ‘persoonlijke coachende stijl’ en dat dat betekent dat *‘je als medewerker altijd terechtkunt bij je leidinggevende, dat je je kunt uitspreken, dat je je gehoord en gezien voelt en dat er ook aandacht is voor jouw persoonlijke ontwikkeling. Daarom hebben vorig jaar alle leidinggevenden en ook alle presentatoren een cursus gevolgd, die dit jaar weer wordt geïntensiveerd.’*

In het rapport-Van Rijn wordt dit programma voor leidinggevenden ook benoemd. Maar ook dat uit gesprekken blijkt dat leidinggevenden nog steeds vooral op hun inhoudelijke capaciteiten worden geselecteerd. Of het leiderschapsprogramma zal

leiden tot voldoende verandering is de vraag. Veelzeggend is dat in het rapport wordt aangegeven dat er ook anno 2023 nog veel lijkt mis te gaan.

Hoe waardevol en belangrijk ook, het leiderschapsprogramma zoals geschetst zal waarschijnlijk niet voldoende zijn. Een-op-eengesprekken met medewerkers en een empathische houding hebben maar beperkt impact als er zaken spelen op systeem-niveau, zoals in dit geval grensoverschrijdend gedrag. Dan is er fundamenteel ander leiderschap nodig; leiderschap dat zich richt op het hele systeem en de gezondheid daarvan. En dat is niet alleen bij de publieke omroep en bij grote problemen van belang, maar bij iedere organisatie waar mensen intensief samenwerken.

Van coachend leidinggeven naar systeemgericht leiderschap

Bij veel Nederlandse organisaties is ‘coachend leiderschap’ een vanzelfsprekend begrip geworden. Maar de invulling verschilt nogal. Vaak is de invulling vooral gericht op de persoon van de leider en op het aanleren van coachende vaardigheden: beter luisteren, vragen stellen, constructieve feedback geven en ontwikkelingsgericht doorvragen. Net als bij de NPO is dit type coachend leiderschap vaak individueel gericht. Terwijl steeds duidelijker wordt dat individuele bijdragen zeker van belang zijn, maar dat die niet of nauwelijks uit de verf komen als de onderlinge afstemming niet goed is. Ook in de sport is dit zichtbaar. Zelfs bij individuele sporten benadrukken winnaars dat hun prestaties voor een belangrijk deel te danken zijn aan goed teamwork.

Een risico van de traditionele invulling van coachend leiderschap is ook dat dit gezien wordt als iets dat ‘erbij komt’. Iets dat aandacht vraagt naast ‘normale’ managementtaken, zoals plannen, organiseren, instrueren, coördineren en controleren.² Coachend leiderschap heeft dan onvoldoende impact. Wat nodig is, is systeemgericht (coachend) leiderschap, leiderschap dat aansluit bij een systeemgerichte manier van kijken naar mensen en organisaties. Dit boek biedt daar handvatten voor.

Leiderschap als te ontwikkelen kwaliteiten

Vaak wordt juist bij de mensgerichte kant van leiderschap gesteld dat vooral de persoon van de leider van groot belang is. Het zou dan gaan om het al dan niet ‘van

2 De vijf ‘functies van management’ zoals die begin vorige eeuw (1916) door de Franse ingenieur Henri Fayol zijn beschreven.

nature empathie hebben,'er gevoel voor hebben' of 'zaken intuïtief aanvoelen'. Het is natuurlijk fijn als je bepaalde kwaliteiten vanzelfsprekend in huis hebt. Maar dat kan ook maken dat je je leiderschap niet verder ontwikkelt. Als je overtuiging namelijk is dat leiderschap iets is dat je van nature kunt, zul je eigen keuzes voor interventies vaak niet zo scherp evalueren. En wellicht is iedereen blij met je. Maar heb je ook voldoende scherpte gebracht, talenten optimaal benut en gezorgd dat er geleerd is, waardoor het de volgende keer goed gaat zonder jou? In dit boek gaan we ervan uit dat het voor leiderschap niet cruciaal is hoe je van nature 'bent gebakken'. Iedereen kan zich blijven ontwikkelen, ook als het gaat om leiderschap in een werkcontext. Vanuit onze ervaring met twintig jaar opleiden zien we vaak zelfs dat leiders die bewust geleerd hebben meer mens- en systeemgericht te kijken naar organisaties, sneller en verder groeien dan leiders die mensgericht leiderschap zien als iets dat ze van nature hebben meegekregen.

Systeemgericht leiderschap is niet iets dat je van nature in huis hebt. Het is een vorm van leiderschap die je ontwikkelt door je inzichten en vaardigheden bewust eigen te maken. Dit boek biedt daar een structuur en concrete handvatten voor. Mooier nog is om dit boek te gebruiken ter ondersteuning van leiderschapsontwikkeling in de organisatie waar je bij betrokken bent. Dit kun je doen door samen met andere leidinggevendenden een intervisiegroep te vormen. Of door met anderen in je organisatie te bespreken hoe je zaken toepasbaar kunt maken, samen kijkend naar vanzelfsprekendheden en mogelijkheden in de eigen context.

Doelgroep

Dit boek is in de eerste plaats bedoeld voor leidinggevendenden met directe of indirecte verantwoordelijkheid voor het presteren, het welbevinden en de ontwikkeling van medewerkers en teams: bestuurders, afdelingsmanagers, directieleden, teamleiders en interimmanagers.

Maar leiderschap is niet alleen van belang voor hiërarchisch leidinggevendenden. Leiderschap is ook een aspect van allerlei andere professionele rollen, zoals projectleider, programmamanager, werkgroepvoorzitter, vakgroep leider, leerbegeleider, verpleegkundig leidinggevende, consultant, scrummaster, project-owner of (interne) teamcoach.

Ook is het boek interessant voor professionals die anderen helpen bij hun leiderschapsontwikkeling, zoals HR-professionals, trainers en (executive) coaches.

Wat je kunt verwachten van dit boek

Dit boek is vooral gericht op het aanreiken van praktisch toepasbare handvatten om duurzaam meer impact te maken als leider. Hierbij worden actuele inzichten uit onderzoek en relevante literatuur verbonden met twintig jaar praktijk in Nederlandse organisaties en met de ervaring van honderden deelnemers aan onze open opleidingen.

In het eerste hoofdstuk worden de fundamenteën van systeemgericht leiderschap beschreven. Dit is theoretisch van aard en kun je desgewenst ook prima overslaan. Al past het wel bij leiderschap als echte professie om ook geïnteresseerd te zijn in de theoretische basis daarvan.

De daaropvolgende hoofdstukken zijn gericht op het in de praktijk invulling geven aan systeemgericht leiderschap. Deze hoofdstukken eindigen met reflectievragen gericht op het integreren van inzichten uit het betreffende hoofdstuk in het eigen leiderschapshandelen.

In hoofdstuk 1 vind je drie QR-codes. Deze bieden toegang tot extra materiaal, dat een verdieping geeft van achterliggende theorie die in hoofdstuk 1 wordt besproken. In bijlage 5 Samenvatting online artikelen vind je een korte samenvatting van deze artikelen. In diezelfde bijlage staat nog een vierde QR-code, die toegang geeft tot nog meer extra materiaal.

HOOFDSTUK 1

KENNISMAKEN MET SYSTEEMGERICHT LEIDERSCHAP

Niets is zo praktisch als een goede theorie.

In dit hoofdstuk gaan we in op wat systeemgericht leiderschap is en wat dit toevoegt aan bestaande zienswijzen. We geven inzicht in de theoretische fundamenteën van systeemgericht leiderschap en bespreken wat typerend is voor systeemgericht leiderschap. We eindigen met een denkmodel dat leidend is in de opbouw van dit boek.

1.1 Theoretische fundamenteën van systeemgericht leiderschap

Systeemgericht leiderschap bouwt voort op inzichten vanuit verschillende vakgebieden en benaderingen. Hieronder staan deze kort beschreven.

Benaderingen van leiderschap

Over leiderschap is in de loop der jaren flink wat geschreven. De nadruk ligt dan vaak op ‘leiderschapstijlen’; de verschillende manieren waarop mensen in een leiderschapsrol het gedrag van anderen beïnvloeden. Daarbij doen telkens nieuwe termen hun intrede. Je boekenkast is met gemak te vullen met boeken over dienend leiderschap, authentiek leiderschap, gedeeld leiderschap, transformationeel leiderschap, situationeel leiderschap en natuurlijk coachend leiderschap. Extra lastig is dat die termen soms door elkaar worden gebruikt of worden gebruikt zonder dat er definities van worden gegeven.

Duidelijk is wel dat beelden over leiderschap in organisaties veranderd zijn. Waar het lang vanzelfsprekend was een goed leider te omschrijven als een heroïsche, domi-

nante (vaak mannelijke) figuur die voor alles een oplossing heeft, is dat beeld de afgelopen decennia duidelijk veranderd. De leidinggevende wordt steeds vaker gezien als iemand die zorgt dat mensen in organisaties samen passende oplossingen vinden. Vertrouwen, dialoog, aandacht, motivatie, talenten, uitdaging en inspiratie zijn daarbij belangrijke begrippen. Al zijn oude beelden over leiderschap zeker niet weg en komen die in situaties van grote onzekerheid weer snel naar boven.

Bij nieuwe beelden over leiderschap wordt minder nadruk gelegd op persoonlijke eigenschappen en voorkeuren van individuele leidinggevend en meer op de vaardigheden om aan te sluiten bij wat nodig is. Dit is ook het uitgangspunt van systeemgericht leiderschap. Daarbij bouwen we voort op ideeën uit leiderschapsbenaderingen zoals situationeel leiderschap, dienend leiderschap, authentiek leiderschap en gedeeld leiderschap.

Bij het ontwikkelen van leiderschapsprogramma's en trainingen merken we dat er soms behoefte is om goed te begrijpen hoe systeemgericht leiderschap aansluit bij eerdere benaderingen van leiderschap en wat er nieuw of anders is ten opzichte van eerdere benaderingen. Ben je daar ook nieuwsgierig naar, dan vind je daar via onderstaande QR-code een onderbouwing van.



De 'human turn'-beweging

Systeemgericht leiderschap is daarnaast beïnvloed door een bredere verandering in het denken over de maatschappij en daarmee organisaties. Deze beweging – die men wel de 'human turn' noemt – komt voort uit een bredere verschuiving in het denken, waarbij de mens en zijn ervaringen meer centraal worden gesteld. Dit komt voort uit de erkenning van de complexiteit en de diepgaande impact van menselijke ervaringen en relaties, en hoe die grotere invloed lijken te hebben dan rationele, 'objectieve' waarheden. Dit inzicht heeft op allerlei terreinen geleid tot meer aandacht voor emoties, subjectieve ervaringen en minder bewuste drijfveren. De 'human turn' is onder ander zichtbaar in het denken over economie, zorg en onderwijs.

In de context van organisaties leidt de 'human turn' tot een verschuiving van traditionele, op resultaten gerichte benaderingen naar meer mensgerichte benaderingen, waarbij de nadruk ligt op het begrijpen en ondersteunen van de menselijke kant van organisaties, inclusief emoties, relaties en zingeving. Daarbij is er veel aandacht

voor hoe waardevolle kennis en inzichten vooral ontstaan in interactie met anderen. De vertaalslag naar leiderschap is onder andere gemaakt door Simon Western in zijn boek *Leadership* (2013). Daarin schetst hij hoe het beeld van de leider als de held die alles overziet en op basis daarvan actie neemt, veranderd is naar een opvatting over leiders als *‘regisseurs van processen van interactie, waarin mensen samen betekenis geven aan samen werken aan doelen’*. Een omschrijving die heel goed past bij systeemgericht leiderschap.

Ontwikkelingen in organisaties

Het is een cliché, maar de wereld verandert snel. Organisaties hebben te maken met ‘voorspelbare onvoorspelbaarheid’. En dan kom je er niet met individuele medewerkers die netjes invulling geven aan precies omschreven eigen taken en rollen.

Er is continu de opgave om nieuwe wegen en nieuwe antwoorden te vinden. En dat gebeurt eigenlijk altijd in onderlinge samenwerking. Dat vraagt van leiders om meer naar het hele systeem te kijken dan naar individuen. Het is van belang om je organisatie of afdeling niet te zien als een optelsom van taken, maar als een levend systeem van samenwerkende mensen. Om je aandacht meer te richten op het relationele, dat wat er tussen mensen gebeurt, dan op wat er zich in ieders hoofd afspeelt.

Ook onder invloed van technologische ontwikkelingen (met name robotisering en AI, die taken met een eenduidig individueel karakter overnemen) wordt in organisaties het belang van werken in teams steeds meer erkend.

Hierbij wordt de directe link tussen leiderschap en leidinggevende functies steeds vaker verbroken. Leiderschap is niet meer alleen iets van personen met een formele rol als leidinggevende, maar een collectieve verantwoordelijkheid die door meerdere mensen in een organisatie wordt gedeeld. Niet iedere leider hoeft hiërarchisch leidinggevende te zijn of een formele positie te hebben in de organisatiestructuur. Een leider *kán* een formele positie hebben, maar kan ook een lid van een team zijn en een deel van de leiderschapsrol op zich nemen. Of er is sprake van co-leiderschap, waarbij twee leidinggevendenden samen een team begeleiden. De rol van formeel leidinggevende verschuift steeds meer van degene die bepaalt wat er gebeurt en hoe, naar iemand die zorgt dat randvoorwaarden kloppen, processen goed lopen en dat ontwikkelingen plaatsvinden die helpen om gezamenlijke doelen te bereiken.

Teams meer centraal stellen maakt dat de persoonlijke, individuele aandacht waar traditioneel coachend leiderschap op gericht was, minder centraal komt te staan. Bij systeemgericht leiderschap wordt ervan uitgegaan dat je met het je richten op samenwerking veel grotere impact kunt maken. Van daaruit kun je medewerkers stimuleren om elkaar te helpen en elkaar tips te geven, en om te letten op elkaars welbevinden en ontwikkeling. Elkaar aanspreken op wat beter kan, hoort daar vanzelfsprekend bij.

1.2 De essentie van systeemgericht leiderschap

Vanuit deze invloeden – in combinatie met tientallen jaren praktijkervaring – is de benadering van systeemgericht leiderschap ontstaan. Dit is een brede invulling van coachend leiderschap waarbij:

- leiderschap gericht is op mens én resultaat, op leren én presteren, en op korte, maar vooral ook (wat) langere termijn;
- een leider niet gezien wordt als iemand die leidinggeeft *aan* een team of afdeling, maar als iemand die leiderschap laat zien *in* een systeem;
- interventies gericht op ‘het systeem’ (vaak het team waar een leider mede sturing aan geeft of in of mee werkt) de voorkeur hebben boven het beïnvloeden van individuen;
- leiders in staat zijn tot zowel ‘uitzoomen’ als ‘inzoomen’: uitzoomen naar het grotere geheel en naar directe en indirecte effecten van denken en handelen, en inzoomen naar beweegredenen en patronen van zichzelf en anderen;
- leiders zich bewust zijn van de directe en indirecte impact van het eigen handelen (of niet-handelen). Dat vraagt om een afwisseling tussen momenten van actie en momenten van reflectie.

Daarbij hanteren we de volgende definitie:

Systeemgericht leiderschap betekent:

*Nieuwsgierig zijn naar en herkennen van **manieren** en **momenten** waarop je kunt bijdragen aan het **versterken van het organisatiesysteem** en de **moed en vaardigheden** hebben om daarnaar te handelen.*

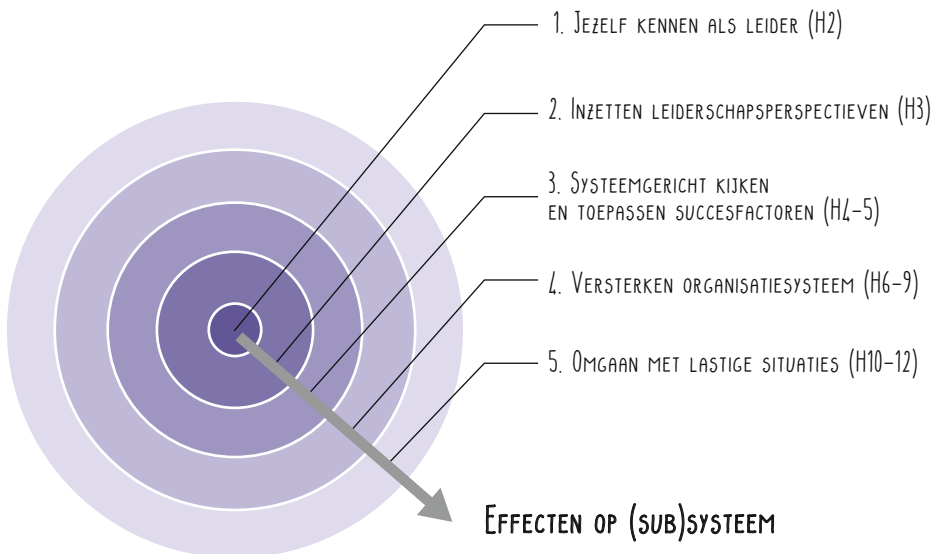
Verwarring die de term ‘systeemgericht’ kan oproepen

Misschien ben je het al eens tegengekomen: een boek of artikel waarin een auteur met ‘systeemgericht leiderschap’ een vorm van leiderschap bedoelt die vooral gericht is op processen en procedures, met weinig aandacht voor de mens. Dat is juist niet wat we in dit boek bedoelen met systeemgericht leiderschap. Dat is wel degelijk ook mensgericht. Systeemgericht leiderschap beoogt juist om de tegenstelling tussen ‘mens’ en ‘proces’ te overbruggen en die twee zaken niet als een tegenover elkaar te zien. Alsof mensgericht zijn betekent dat aandacht voor prestaties minder belangrijk is en alsof procesgericht zijn betekent dat er weinig aandacht is voor de mens. Systeemgericht leiderschap

ziet een organisatie als een systeem dat bestaat uit twee met elkaar vervlochten systemen. Een 'voortbrengingssysteem', gericht op datgene waaraan een organisatie haar bestaansrecht ontleent; en een sociaal systeem, een samenwerkingsverband tussen mensen. Beide vormen samen één levend systeem, dat gezond is en veerkracht zal hebben als het zich goed weet af te stemmen op in- en externe dynamieken. Een andere verwarring die kan ontstaan is die met de term 'systemisch leiderschap'. Dat is een benadering die gebaseerd is op een specifieke vorm van systeemdenken (zie verdiepend artikel over de deelbenaderingen van systeemdenken). Maar de term 'systemisch' wordt soms ook gebruikt als synoniem voor 'systeemgericht'. Om verwarring te vermijden, gebruiken wij de term 'systemisch' niet op die manier.

Model van systeemgericht leiderschap en opbouw van dit boek

Vanwege een afwisseling tussen uitzoomen naar het grotere geheel, inzoomen naar beweegredenen en patronen van jezelf en anderen, en dan weer uitzoomen naar de effecten van denken en handelen, is systeemgericht leiderschap niet lineair te beschrijven. Als denkmodel achter systeemgericht leiderschap gebruiken we daarom een circulair model:



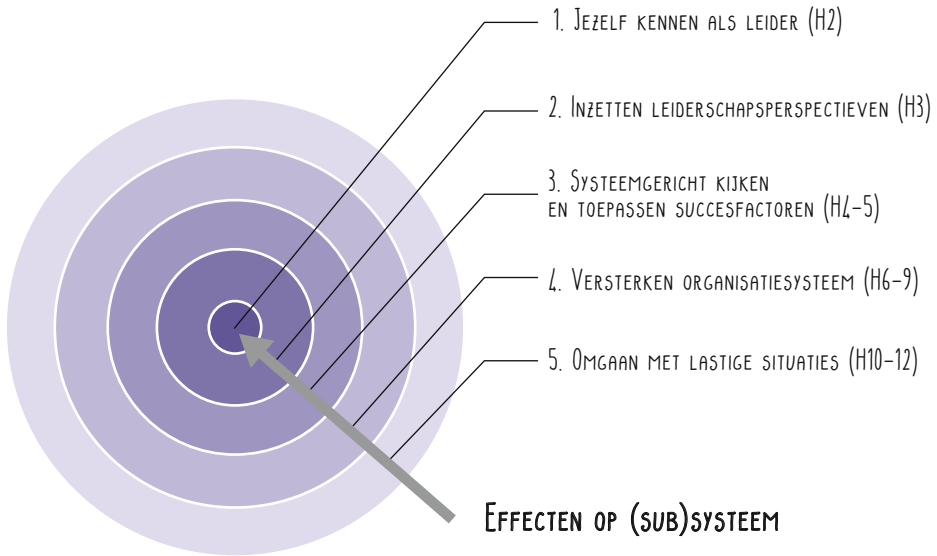
Figuur 1.1 Systeemgericht leiderschap 'van binnen naar buiten'

Dit model laat zien hoe je systeemgericht leiderschap kunt benaderen ‘van binnen naar buiten’, de opbouw die we in dit boek volgen:

1. Systeemgericht leiderschap begint dan met kijken naar jezelf als leider. Met de vraag waarom je leider wilt zijn, met jezelf kennen als leider en het je bewust zijn van je eigen valkuilen en kwaliteiten (*hoofdstuk 2*).
2. Van daaruit ontwikkel je bewustzijn over de manier waarop je invulling geeft aan verschillende leiderschapsrollen. Vanuit het bewustzijn van die rollen kun je vanuit verschillende perspectieven je aandacht richten en bijdragen aan het systeem (*hoofdstuk 3*).
3. Systeemgericht invulling geven aan die perspectieven vraagt allereerst om een speciale manier van kijken en waarnemen die we samenvattend de ‘systeemblik’ noemen. Vanuit die systeemblik krijg je zicht op wat betekenisvolle bijdragen kunnen zijn in jouw context. De belangrijkste handvatten om dat te doen zijn samen te vatten aan de hand van vijf kritieke succesfactoren (*hoofdstuk 4 en 5*).
4. Met behulp van al deze elementen geef je vorm aan het versterken van samenwerkingsrelaties (*hoofdstuk 6*), het begeleiden van individuele medewerkers in de context van die samenwerking (*hoofdstuk 7 en 8*) en het helpen bouwen van sterke teams (*hoofdstuk 9*).
5. Daarbij kun je tegen specifieke of lastige situaties aan lopen, zoals escalerende conflicten, stroef lopende veranderprocessen of situaties waarbij je persoonlijk in het geding komt (*hoofdstuk 10-12*).

Met behulp van ditzelfde model kun je ook ‘van buiten naar binnen’ naar systeemgericht leiderschap kijken. Dan ligt de start bij lastige situaties of bij situaties waar je niet het effect hebt bereikt dat je had beoogd. Dan onderzoek je je eigen handelen. Je vraagt je af in welke mate het is gelukt mensen optimaal eigenaarschap te laten nemen over hun eigen bijdragen en onderlinge interactie. Welke elementen van je leiderschap hebben daarbij mogelijk onvoldoende aandacht gekregen? Heb je je focus gericht op de juiste dingen? Heb je passende perspectieven gebruikt bij het invullen van je rol? En wat zegt dat over jezelf en wie jij bent als leider?

Zo wordt het model een basis voor reflectie: wat zie ik als effect van mijn gedrag, hoe en waarom reageer ik zo en wat zou beter zijn?



Figuur 1.2 Systeemgericht leiderschap van 'buiten naar binnen'

Systeemgericht leiderschap je eigen maken is geen lineair proces. De hoofdstukken in dit boek zijn zelfstandig leesbaar, maar er wordt ook regelmatig verwezen naar eerdere of latere hoofdstukken.

HOOFDSTUK 4

SYSTEEMGERICHT HANDELEN BEGINT MET SYSTEEMGERICHT KIJKEN

Hoe je kijkt, bepaalt wat je ziet, en wat je ziet, bepaalt wat je doet.

In de vorige hoofdstukken was eerst de blik gericht op jezelf als leider. Vervolgens zijn er vier leiderschapsperspectieven beschreven waarmee je invulling kunt geven aan systeemgericht leiderschap. Dat vraagt eerst om een speciale manier van kijken en waarnemen die we samenvattend de ‘systeemblik’ noemen. Als ‘het versterken van het organisatiesysteem’ het doel is, waar richt je dan je aandacht op?

De definitie van systeemgericht leiderschap zoals die in hoofdstuk 1 is gegeven, begint met **‘nieuwsgierig zijn naar en herkennen van manieren en momenten waarop je kunt bijdragen’**. Dat vraagt om manieren van kijken die je bewust(er) kunt inzetten om de relevante momenten en situaties beter te herkennen. Dit hoofdstuk geeft daar handvatten voor.

We gaan in op:

- hoe je je organisatie als systeem kunt zien;
- hoe je vier ‘lagen’ in communicatie kunt herkennen, waarbij de begrippen ‘boven’- en ‘onderstroom’ verduidelijkt worden;
- hoe je in interactie vanuit vier posities kunt kijken, waarbij het begrip ‘uitzoomen’ verduidelijkt wordt;
- hoe ‘uitzoomen’ je helpt om patronen in interactie te gaan zien;
- hoe je de stap maakt van patronen zien naar systeemdenken.

In de rest van dit boek zal regelmatig verwezen worden naar deze manieren van kijken en hoe je die kunt gebruiken in je leiderschap.

4.1 Je organisatie als systeem zien

Wat zie je als je kijkt naar het systeem waar jij deel van uitmaakt, je eigen organisatie? Kun je daar onbevangen naar kijken? Waarschijnlijk niet, want wat je ziet wordt voor een groot deel bepaald door je opvattingen over wat een organisatie is of hoort te zijn. Als systeemgericht leider is het daarom goed om je bewust te zijn van je eigen opvattingen over wat een (goede) organisatie is.

Ook bij jouw organisatie geldt waarschijnlijk dat de organisatiestructuur, de hiërarchische ‘hark’, maar heel beperkt weerspiegelt wat er echt gebeurt. Systeemgericht leiderschap richt de aandacht daarom meer op wat de essentie van organiseren is: **vormgeven aan doelgerichte samenwerking** en wat daarbij belemmerend en stimulerend werkt. Daarbij kijk je hoe werk door de organisatie stroomt, wie daarbij met wie te maken heeft (formeel en informeel), wie of wat bepalend is bij het nemen van besluiten en wie verbondenheid voelt met wie.

Zoals besproken in paragraaf 1.1 ziet systeemgericht leiderschap een organisatie als een systeem dat bestaat uit twee met elkaar vervlochten systemen. Een ‘voortbrengingssysteem’, gericht op dat waar een organisatie haar bestaansrecht aan ontleent; en een ‘sociaal systeem’, een samenwerkingsverband tussen mensen. Beide vormen samen één levend systeem, dat gezond is en veerkracht zal hebben als het zich goed weet af te stemmen op elkaar en op in- en externe dynamieken.

Voor organisaties van vandaag is daarbij de uitdaging dat zowel de doelen als de samenwerkingsrelaties veranderlijker zijn dan ooit. En dat zie je niet terug in het organogram.

Van jou als leider betekent die blik op organisaties dat je altijd zult moeten balanceren tussen duidelijkheid geven en structuur aanbrengen enerzijds en ruimte geven en dynamiek toelaten anderzijds.

4.2 Communicatie ‘lezen’ op verschillende niveaus

Voor systeemgericht leiders is het belangrijk bewust te kunnen kijken naar interactie, naar hoe communicatie vorm krijgt. Alleen dan kun je bewust kiezen waar je op ingaat. Veel leidinggevendens zijn goed in praten over en luisteren naar de inhoud van wat er gezegd wordt. En zijn zich er soms minder van bewust dat het – als mensen met elkaar praten – altijd over meer gaat dan inhoud alleen. Als je daar oog voor hebt, krijg je ook veel meer mogelijkheden om te reageren. In het dagelijks taalgebruik heeft men het dan over ‘inhoud en proces’. Maar onder ‘proces’ kan nog van alles worden verstaan. Om bewuster waar te nemen wat er gebeurt in menselijke communicatie is het handig om daarin niet twee, maar vier niveaus te leren onderscheiden: inhoud, vorm, interactie en emoties (zie figuur 4.1).



Figuur 4.1 Communicatie op verschillende niveaus

1. Inhoud

Dit is communicatie over het onderwerp waar het over gaat. Er worden vragen gesteld, argumenten en informatie uitgewisseld of besluiten genomen. Dat kan zijn door iets te zeggen, maar ook door documenten uit te wisselen, uitspraken te doen in e-mails of door iets te presenteren.

2. Vorm

Dit is communicatie over de vorm waarin over de inhoud wordt gecommuniceerd. Je zou dit ook het 'procedurele niveau' kunnen noemen. In een overleg zijn dat bijvoorbeeld opmerkingen over de agenda, de rolverdeling ('voorzitter, je moet ingrijpen'), de tijdsbewaking, wat wel of niet onderwerp van gesprek kan zijn of over hoe besluiten worden genomen.

3. Interactie

De interactie is de wijze waarop mensen met elkaar communiceren, dat wil zeggen: hoe ze op elkaar reageren. Wie reageert op wie? Luisteren mensen naar elkaar? Is er oogcontact? Krijgt iedereen de kans iets te zeggen? Gaan mensen in op wat er eerder gezegd is? Hoe beïnvloeden mensen elkaar? Hoe worden inhoudelijke of procedurele boodschappen overgebracht? Wat is typerend aan het taalgebruik? Wat is de toon waarop iets gezegd wordt? Op welke woorden wordt de nadruk gelegd?

4. Emotie

In iedere communicatie spelen in meer of mindere mate gevoelens en emoties mee. Gevoelens kunnen zich uiten in zichtbare emoties, je ziet dat mensen geraakt worden of mensen spreken uit wat hun gevoelens zijn. Maar het kan ook zijn dat gevoelens tot uiting komen in de manier van communiceren op andere lagen: in niet openstaan voor inhoudelijke argumenten, blijven hameren op details van de procedure, niet meer naar elkaar luisteren of niet-passend taalgebruik. Je merkt dan dat er iets speelt dat met de emotionele laag te maken heeft.

Dat er op de emotionele laag iets speelt, kan een begrijpelijk gevolg zijn van iets wat er hier-en-nu in de communicatie gebeurt. Er wordt bijvoorbeeld een scheldwoord gebruikt, een veelzeggend gebaar gemaakt of een niet-passende grap verteld. Dan is het begrijpelijk dat er een reactie komt op de emotionele laag. Als er op dergelijke manieren normen worden overschreden, is het aan jou als leider om dat duidelijk en direct aan te geven en zo nodig te laten corrigeren.

Lastiger (en boeiender) wordt het als het erop lijkt dat emoties die je waarneemt niet direct te relateren zijn aan wat er op andere communicatielagen gebeurt. Dan wordt er waarschijnlijk iets gezegd of gedaan dat gevoelens oproept die raken aan eerdere ervaringen. Dat kan zo zijn voor een individu, maar ook voor een hele groep betrokkenen.

En soms lijkt wat er op de emotionele laag gebeurt, helemaal los te staan van wat er op andere communicatielagen gebeurt. Dan roept de aanwezigheid van bepaalde

spelers of de context van het moment spanning of angst op. Of het is zo dat wat er eerder is gebeurd tussen betrokkenen, huidige emoties beïnvloedt.

Kijk eventueel ook nog even terug naar paragraaf 2.3, waar ingegaan wordt op het verschil tussen gevoelens en emoties.

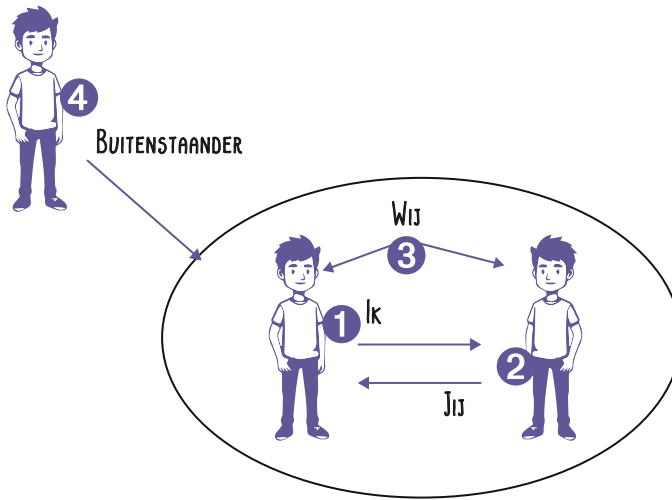
In theorie over communicatie in groepen noemt men de twee bovenste lagen wel ‘bovenstroom’ en de twee onderste lagen ‘onderstroom’. Een bezwaar tegen die terminologie is dat dit suggereert dat de twee onderstaande lagen niet zichtbaar zijn, terwijl dat vaak wel degelijk het geval is. Je moet daar echter wel oog voor hebben of ontwikkelen, en je moet het lef hebben om door te vragen op wat je opvalt. Bovendien vraagt het dat je mensen kunt helpen bij het onder woorden brengen van hun gevoelens en het reguleren van hun emoties.

Onderstromen onderkennen is veel minder gebaseerd op ‘intuïtie’ of ‘gevoel’ dan weleens gesuggereerd wordt. Het is natuurlijk prachtig als je scherpe antennes hebt voor dat er meer speelt dan gezegd wordt. Nog mooier is het als je die gewaarwording kunt koppelen aan waarnemingen. Hoe vaardiger je wordt in het waarnemen van wat er op de verschillende communicatielagen gebeurt, hoe makkelijker het wordt om over andere zaken dan de inhoud het gesprek aan te gaan. In bijlage 1 vind je suggesties hoe je dat kunt doen.

Hierbij kan het een valkuil zijn dat je denkt dat er inhoudelijk zoveel te bespreken is, dat je moet zorgen dat het over de inhoud blijft gaan. Maar reageren op een andere laag dan de inhoud is meestal zinvoller dan je (nu) denkt. Goed kunnen inschatten wanneer dat goed en nodig is en wanneer niet, is een belangrijke vaardigheid van een systeemgericht leider. Als het nodig is, levert ingaan op andere lagen dan de inhoud uiteindelijk tijd op. Voor een uitkomst waaraan iedereen zich kan committeren is namelijk de kwaliteit van de communicatie op alle vier de lagen van belang.

4.3 Kijken vanuit verschillende posities: ik, jij, wij of als buitenstaander

Een andere manier van bewust kijken naar interactie is herkennen welke positie iemand inneemt. Men onderscheidt wel de (1) ‘ik-positie’, (2) de ‘jij-positie’, (3) de ‘wij-positie’ en (4) de buitenstaanderspositie (zie figuur 4.2).



Figuur 4.2 Kijken vanuit verschillende posities

1. De ik-positie: kijken vanuit jezelf

Dat hoeft lang niet altijd vanuit eigenbelang te zijn. Het kan ook zijn dat iemand een mening, oplossing of advies geeft. En de ik-positie kan ook worden ingezet voor het grotere geheel: 'Ik denk dat het goed zou zijn om hier een grens te trekken.'

2. De jij-positie: kijken vanuit de ander

Het gaat dan om inleven in de ander of om vragen wat de ander ervan vindt: 'Hoe is dat voor jou?' Maar ook: 'Ik kan me voorstellen dat dat lastig voor je is'. Of: 'Als ik in jouw schoenen zou staan, zou ik hier behoorlijk teleurgesteld over zijn.'

3. De wij-positie: 'dronen'

Hierbij kijkt iemand als het ware even vanaf een afstandje naar wat er gebeurt in interactie waar hij zelf onderdeel van is en neemt de ander daarin mee: 'Het lijkt of we elkaar alleen maar aan het overtuigen zijn'. Of: 'Ik vraag me af of we hier zo samen uit gaan komen'. Dit kan helpen om gesprekken over meer dan de inhoud te laten gaan, en zo samen meer mogelijkheden te gaan zien om met situaties om te gaan.

4. De buitenstaanderspositie: balkonpositie

Dit is een neutrale, afstandelijke positie. Hierbij heeft iemand ergens geen direct aandeel in een situatie en is daar niet verantwoordelijk voor, maar doet wel waarne- mingen die mogelijk van belang kunnen zijn.

Mooie combinatie van verdieping en praktische tips die je morgen kunt toepassen.

– Arjan van der Does, manager dienstverlening Jados

‘Mens’ en ‘proces’ niet als tegenstelling, maar als één levend systeem! Aanbevolen!

– JanWillem Arkeraats, Directeur Onderwijs, Gomarusscholengemeenschap

Vergroot je impact als leider – met scherp inzicht in het systeem waarin je werkt.

Leidinggeven in organisaties van vandaag vraagt nogal wat. Dat je mensgericht bent lijkt vanzelfsprekend. En dat je vooral voorwaarden schept en ruimte biedt in plaats van opdrachten geeft. Maar het vraagt ook dat je helder bent over welke prestaties je van medewerkers verwacht. En dat je zichtbaar en aanwezig bent en voorbeeldgedrag laat zien.

Systeemgericht leiderschap helpt je navigeren tussen de veelheid aan adviezen en tips over leiderschap en geeft handvatten voor hoe je je eigen leiderschap in de werkcontext verder kunt ontwikkelen. De focus ligt daarbij op relationele aspecten: wat gebeurt er tussen jou als leidinggevende en medewerkers, en tussen medewerkers onderling?

Je leert hoe je bewuster kijkt naar de interacties en patronen binnen je team of organisatie – en hoe je die actief kunt beïnvloeden.

Dit boek biedt structuur en concrete handvatten voor het je eigen maken van systeemgericht leiderschap. Het helpt je bewust te worden van de directe en indirecte impact van je eigen handelen (of niet-handelen) in alles wat je als leider doet. Die impact gaat over mens én resultaat.



Aty Boers is organisatiesocioloog en heeft ruime ervaring als organisatieadviseur en als team-, organisatie- en leiderschapscoach en opleider. Eerder publiceerde ze onder andere *De tien principes van agile-lean teamcoaching*. Ze is directeur-eigenaar van Coach Boulevard.

boom.nl
boommanagement.nl

