

Systemisch Leiderschap

Over de wortels van hoge bomen

Bas de Kruyff

Auteur: Bas de Kruyff

ISBN: 9789461938718

© 2013 - Bas de Kruyff

1^e druk, november 2013

2^e herziene druk, augustus 2023

NUR: 801, 808

Inhoud

Voorwoord.....	7
Woord van dank	8
Inleiding.....	10
Doelgroep.....	11
Terminologie	12
Leeswijzer.....	13
1 De Leider en het Systeem.....	17
1.1 Wat verstaan we onder een leider?.....	17
1.2 Het systeem en zijn onderdelen.....	19
1.3 De wetten binnen het systeem	21
2 De taak van de leider.....	25
2.1 De formele en informele taak.....	25
2.2 Leiden en begeleiden	27
2.3 Aangeboden, magische en dienende taak.....	28
2.4 Synergie laten ontstaan	29
3 De plek van de leider.....	35
3.1 Leiderschap.....	35
3.2 Lidmaatschap.....	37
3.3 Broederschap	38
4 De invloed van je herkomst.....	41
4.1 De rol van je ouders en leraren	41
4.2 Jouw plek in de rij.....	43
4.3 Bijzondere gebeurtenissen.....	45
5 Overdracht: herhaling van zetten.....	47
5.1 Signalen die duiden op overdracht.....	49
5.2 Oorzaken van overdracht	50
5.3 Omgaan met overdracht.....	52
6 Voeding halen en brengen	55
6.1 Voeding halen.....	55
6.2 Voeding kun je niet terugbetalen	57

7	Macht	61
7.1	De behoefte aan macht.....	61
7.2	De schaduwzijde	62
7.3	De zonzijde	63
7.4	Informeel macht.....	64
7.5	Macht uit handen geven	65
8	Kracht en kwetsbaarheid	67
8.1	Afbakenen: ieder draagt zijn deel.....	68
8.2	Twee zijden van het zwaard	68
8.3	Insluiten.....	70
8.4	Uitsluiten.....	71
9	Door de tijd heen	77
9.1	Verleden	77
9.2	Heden.....	82
9.3	Toekomst	91
10	Karaktertrekken.....	95
10.1	Leiden op basis van angst.....	95
10.2	De essentie van angst en vertrouwen.....	96
10.3	De oorsprong van de angst in je leiderschap	97
10.4	Van angst naar vertrouwen	98
10.5	Karaktertrek "Ik houd het overzicht"	99
10.6	Karaktertrek "Ik krijg iedereen mee"	103
10.7	Karaktertrek "Ik ben een teamspeler"	107
10.8	Karaktertrek "Ik zorg ervoor"	111
10.9	Karaktertrek "Ik sta voor je klaar"	116
10.10	Karaktertrek "Ik lever topkwaliteit"	121
	Nawoord.....	125
	Over de auteur	126
	Bronnen	127



*Hoge bomen vangen veel wind.
Mits goed geworteld, worden ze
daar alleen maar sterker van.*

Voorwoord

Het was ergens begin jaren negentig dat ik voor de eerste keer in een leidinggevende positie kwam. Begonnen als programmeur op computersystemen die inmiddels het museum niet zouden misstaan, mocht ik een klein project leiden bij één van de grote banken in Nederland.

Al gauw werd mijn leiderschap op de proef gesteld. Want waar ik als techneut bekend stond om de ingenieuze oplossingen en de hoeveelheid werk die ik verstouwde, als leider had ik nog wat te leren. En dus kreeg ik de kans om een managementtraining te gaan volgen. Het zouden er vervolgens diverse worden, maar hoeveel vaardigheden ik er ook mee verwierf, ergens werd ik niet veel succesvoller als leider. Het ging me weliswaar voor de wind zolang projecten op koers lagen en mijn team tevredenheid uitstraalde, het kostte me daarentegen moeite om tijden van tegenslag het hoofd te bieden.

En in die laatste zin, zit denk ik de kern van waarom het niet lukte: ik probeerde met mijn hoofd, mijn analytisch vermogen, de problemen aan te pakken waar ik letterlijk met mijn verstand niet bij kon. Ik vond het gedrag van sommige teamleden, maar ook van mijn eigen leidinggevendenden, soms maar moeilijk te peilen, laat staan dat ik kon duiden waar het door kwam.

Jaren later, toen ik me verdiepte in NLP om daarmee naast mijn professionele ook mijn persoonlijke ontwikkeling een nieuwe impuls te geven, kreeg ik al meer inzicht in de werking en invloed van ons onderbewuste. Toen ik echter in aanraking kwam met systemisch werk en de daarbij horende organisatieopstellingen, werd me glashelder hoe niet alleen mijn eigen verleden, maar ook dat van mijn (voor)ouders een stempel drukte op mijn functioneren in de organisaties en

projecten (de organisatiesystemen) waar ik deel van uit maakte.

In mijn huidige werk begeleid ik mensen en organisaties die succesvoller willen zijn en daarbij maak ik graag gebruik van de lessen die het systemisch werk mij heeft geleerd en nog steeds leert. In 2011 ontstond hieruit een leiderschapstraining waarin we leiders op systemische wijze naar hun rol als leider laten kijken, om vervolgens met het toegenomen bewustzijn vrijer om te kunnen gaan met patronen die in het verleden zijn gegroeid. Op basis van de ervaringen in deze trainingen en de vele organisatieopstellingen die ik heb mogen begeleiden, is dit boek ontstaan.

Woord van dank

Ik ben me er terdege van bewust, dat dit boek er alleen kon komen dankzij de vele inspiratiebronnen die mij gevoed hebben. Allereerst noem ik Ans Vervoort en Marc-Jan Hollenberg bij wie ik mijn eerste systemische opstelling mocht meemaken. Ik weet nog hoe mijn 'gezond verstand' tegensputterde! Vervolgens waren daar Bouke de Boer, Marieke Soutberg en René Kuiper die mij hebben opgeleid in het begeleiden van familie- en organisatieopstellingen, de uitingsvormen van systemisch werk. Wibe Veenbaas en Morten Hjort hebben me verder gebracht met inzichten over karakterstructuren en patronen die binnen organisaties waargenomen kunnen worden. Ook noem ik Piet Weisfelt bij wie ik vele workshops volgde en wiens trilogie over het leven in oude stammen en het groepsgeweten mij bijzonder heeft geïnspireerd.

In het rijtje inspiratiebronnen horen ook de collega's met wie ik samen in dit veld werk. Ik noem ze niet bij naam omdat het er ten eerste heel veel zijn en ik ten tweede het risico loop er één te vergeten.

Veel dank gaat ook uit naar de leiders en organisaties die ik met dit mooie gedachtengoed heb mogen begeleiden in uiteenlopende opstellingen en trainingen. Dankzij de ervaring die ik bij hun mocht en mag opdoen, weet ik dat het systemisch werk een uitgestrekt gebied is waarin ik elke dag nog kan leren. En dankzij het door hen geschonken vertrouwen kan ik dat daadwerkelijk doen.

Natuurlijk ben ik ook dank verschuldigd aan Suze, Arlette, Jaap en Hetty die de eerste versie van het manuscript hebben gelezen en me hebben voorzien van grandioze feedback.

Tenslotte een woord van dank naar mijn gezin dat tijdens de totstandkoming van dit boek, mij soms wel erg vaak achter de laptop aantrof. Dankjewel voor de geboden ruimte en betrokkenheid tijdens dit creatieproces!

Inleiding

Met dit boek beoog ik je een inzage te geven in de invloed van jouw herkomst op jouw huidige functioneren als leider. Daarbij baseer ik mij grotendeels op het gedachtengoed van het systemisch werk.

Systemisch werk, niet te verwarren met systematisch werk, is een methode die zijn oorsprong vindt in de familieopstellingen die de Duitse therapeut Bert Hellinger introduceerde. Een familieopstelling is een systemische werkvorm die in psychologische kringen steeds breder ingezet wordt om inzage te krijgen in pathologische patronen die via bijvoorbeeld gesprekken niet verklaard kunnen worden. Tijdens een opstelling wordt een probleemstelling ruimtelijk weergegeven door personen en/of objecten gevoelsmatig op te stellen in een ruimte, om zo te kunnen aanschouwen wat er speelt en wat men diep onbewust allang weet. Bert Hellinger ontdekte dat een systeem (zoals een familie beschouwd kan worden) bepaalde wetmatigheden dient te volgen om op gezonde wijze te kunnen functioneren. Wanneer ergens in het systeem de energiestroom blokkeert, kan dat telkens worden toegeschreven aan het niet of onvoldoende volgen van deze wetmatigheden. Wetten overigens die niemand voorschrijft, maar wetten die nu eenmaal zo binnen familiesystemen blijken te gelden.

Later projecteerde Gunthard Weber samen met Hellinger dit gedachtengoed op organisaties. Ze beseften dat ook organisaties op een dergelijke manier beschouwd kunnen worden om problemen die daar spelen te verhelderen. Al snel werd duidelijk dat men zich daarbij niet kon beperken tot de grenzen van de organisatie, steeds weer hadden patronen uit persoonlijke kring invloed op het professioneel functioneren. We zeggen dan ook wel eens dat als mensen naar hun werk gaan, ze ook hun familie meenemen. Keer op

keer blijken ze in werksituaties patronen te herhalen die niets met de organisatie *an sich* te maken hebben, maar vooral iets zeggen over de gezinnen van herkomst.

Ook leiders staan bloot aan dit fenomeen. In de vele opstellingen die ik voor bestuurders, directeuren en leidinggevendenden inmiddels heb mogen begeleiden, merk ik vrijwel zonder uitzondering de invloed van het familiesysteem op het functioneren van de leider. Zonder daarover een oordeel te hebben, het is gewoon zo. En aangezien de leider nu eenmaal een prominente plek inneemt in het organisatiesysteem, nam ik in 2011 het initiatief om de training Systemisch Leiderschap te ontwikkelen. Een training waarin we met leiders aan uiteenlopende thema's werken en deze op systemische manier belichten. Soms puur zakelijk en vaak ook met een doorkijk naar de oorsprong van de leider: het gezin waar hij uit voortkomt of zelfs bijzonderheden die in zijn familiesysteem al van generatie op generatie worden doorgegeven.

Het gaat dus steeds over de wortels van hoge bomen.

Doelgroep

Ik heb dit boek geschreven voor leiders die op een diepere laag willen kijken naar hun rol als leider, die beseffen dat de vele managementtechnieken waar ze mogelijk volop in getraind zijn, slechts goed uit de verf komen als hun fundament stevig genoeg is om om te gaan met soms stormachtige krachten van buitenaf. Leiders ook die doordrongen zijn van het kleine radertje in het systeem dat ze zijn en het effect op het totale systeem als dat radertje niet soepel draait. Die leiders neem ik mee langs een scala aan onderwerpen die ze dagelijks tegenkomen. Ook laat ik zien hoe zij hun bijdrage kunnen leveren aan een gezond functionerend systeem: de organisatie waarin zij leider zijn.