

**VERBORGEN  
VERBANDEN  
VERBORGEN  
VERBANDEN  
VERBORGEN  
VERBANDEN**

**Systemisch kijken in organisaties**

**MARGREET OOSTENBRINK**

# VERBORGEN VERBANDEN

# VERBORGEN VERBANDEN

**Systemisch kijken in organisaties**

**MARGREET OOSTENBRINK**



Uitgever: S2uitgevers

Redactie: Henk Vlaming

Correctie: Edwin den Os

Vormgeving: Douwe Hoendervanger grafisch ontwerp <sup>hdbno</sup>

Foto auteur:

Druk en afwerking: Tipoprint BV

ISBN 978-94-93282-23-0

Eerste druk, augustus 2022

Copyright © Margreet Oostenbrink, 2022

Als je dit boek onder de scanner of het kopieerapparaat legt, vraag je dan even af of dit recht doet aan alle uren werk die aan dit boek zijn besteed. Het overnemen van kleine stukjes tekst voor gebruik in kleine kring is geen probleem. Bedrijven, overheids- en onderwijsinstellingen die een deel van de tekst willen kopiëren kunnen een bijdrage overmaken aan Stichting Reprorecht. Twijfel je hierover of wil je foto's of (delen van) dit boek overnemen voor commerciële doeleinden, neem dan contact op met de uitgever.

[www.S2uitgevers.nl](http://www.S2uitgevers.nl)

# Inhoud

---

<b>DEEL I ONRUST</b>	9
<b>1 Dit werkt niet</b>	11
1.1 Potverdorie het werkt niet ...	11
1.2 Waarom eenvoud niet meer werkt	12
1.3 Leidinggeven binnen een hardnekkige realiteit: een systemische benadering	15
<b>2 Mijn eigen reis</b>	19
2.1 En toen zette ik de systemische bril op	20
2.2 Lessen doorgeven: de fouten die ik gemaakt heb, hoef jij niet meer te maken	21
2.3 Mijn mensbeeld: hoe kijk ik nu?	22
2.4 Mijn leiderschap: wat doe ik eigenlijk?	24
<b>DEEL II ANDERS KIJKEN</b>	25
<b>3 Het systeem</b>	27
3.1 Systeemdenken	27
3.2 Mensbeeld	33
3.3 Anders kijken naar dynamieken	35
<b>4 Kijken van dichtbij</b>	43
4.1 De ontwikkeling van leiderschap	43
4.2 Systemische integratie van leiderschap	48
4.3 Leiderschap in het systeem	57

<b>DEEL III DE VOORBEREIDING</b>	61
<b>5 Verkennen</b>	63
5.1 Wat is je rol: van buitenaf of van binnenuit?	63
5.2 Het hier-en-nu als ingang van het systeem	64
5.3 Wat doe je als je vanuit systeemdenken handelt?	65
5.4 Actie en reactie: leren werken met patronen	70
5.5 APK op het eigen systeem	71
<b>6 De uitrusting</b>	75
6.1 Drie krachten die inwerken op het systeem	75
6.2 Elke omgeving verlangt aangepast gedrag	78
6.3 Extra perspectieven creëren	81
<b>DEEL IV OP WEG</b>	87
<b>7 Koers zetten</b>	89
7.1 Wanneer 'gewoon' systemisch kijken niet voldoende is	89
7.2 Duikpak aan, duikbril op: op naar een deep dive	90
7.3 Theory U	93
7.4 De praktijk van deep dives: drie voorbeelden	94
7.5 Bewust confronteren	98
<b>8 Op volle toeren</b>	103
8.1 Inleiding	103
8.2 Van leider naar geleider: leren werken met energie	104
8.3 Jouw energie als informatiebron	105
8.4 Energie naar de ander	106
8.5 Het managen van je energie	107
8.6 Kortsluiten, verkeerd verbonden zijn en de zwakste schakel	110
8.7 Deblokkeren	112
8.8 Beweging en flow, nog twee werkvormen	116

<b>9 Het kompas</b>	121
9.1 Inleiding	121
9.2 De petten op: bijbehorende energie en impact op het systeem	121
9.3 Petje op, petje af?	132
9.4 Werken met het systemisch leiderschapskompas in de praktijk, de vloer op	135
9.5 Onder druk	139
9.6 Taal die hoort bij elk van de vier petten	141
<b>10 Het uitzicht</b>	147
10.1 Inleiding	147
10.2 Wat als het systeem spreekt: synchroniciteit	148
10.3 Werken aan de maturiteit van je team	150
10.4 De systemische werking in organisaties en teams	155
10.5 Patroonherkenning	159
10.6 Hoe de cultuur bewustzijn en behoeften spiegelt	164
10.7 De oplossing bestaat niet: leren werken met dilemma's	168
<b>DEEL V DE NIEUWE BESTEMMING</b>	179
<b>11 Voorbestemd</b>	181
11.1 Koning Arthur	181
11.2 Een modern sprookje, een heuse managementbaan	182
11.3 De kwaliteiten van een nieuwe generatie leiders	184
11.4 Wat drijft jou?	185
11.5 Integraal je talent zien, inzetten en ontwikkelen	185
11.6 Vul de box; de energielagen, de energiepiramide	192
<b>12 Een nieuw bestaan</b>	197
12.1 Beelden en verwachtingen	197
12.2 Wakker zijn betekent alle zintuigen aan	198
12.3 Wakker in het nu: voorkom omsteltijd	203
12.4 Wakker om in contact te zijn	204

12.5 Wakker om te weten waar je naartoe wilt	205
12.6 Wakker om ontwikkelend te blijven kijken	206
<b>13 Home sweet home</b>	211
<hr/>	
Dankwoord	215
Eindnoten	217

Voor iedere leider en professional die ontregeld wordt door een systeem dat juist bedoeld is om te helpen. En voor iedereen die **misschien wel** weet hoe de hazen lopen, maar die niet weet wat te doen.



DEEL I

ONRUST  
ONRUST  
ONRUST  
ONRUST

# Dit werkt niet

---

## 1.1 Potverdorie het werkt niet ...

### **Vanaf nu ga je het heel anders doen**

Vol energie kom je terug, gemotiveerd en opgeladen na een managementtraining. Je hebt bedacht hoe je de verandering gaat leiden. Vanaf nu ga je het anders doen. Je neemt je voor om hier meteen de eerste dag mee te beginnen.

Maar nog voor je bent gestart krijg je een mail dat zich een incident heeft voorgedaan. Jij mag de scherven opruimen, waarbij je te maken krijgt met een groep boze en verdrietige medewerkers. Alles wat je hebt bedacht, verdwijnt met iedere zin en ieder verwijt verder naar de achtergrond. En voor je het weet doe je weer precies wat je nooit meer had willen doen.

Hoe komt het dat we ons verdiepen in leiderschapsprogramma's en gemotiveerd uit de businessschool komen, om alles wat we hebben geleerd vervolgens niet te kunnen toepassen omdat de omgeving onveranderbaar lijkt.

Deze dynamiek heeft me altijd geïntrigeerd en ook geïrriteerd. Ik begreep niet waarom mijn inspanningen dan niets opleverden. Ik had mezelf toch echt binnenstebuiten gekeerd. Met een frisse blik en energie was ik weer terug naar kantoor gegaan.

Maar in dat kantoor gebeurt er vaak iets heel anders dan wat je wilt. Soms doordat jouw leidinggevende afspraken heeft gemaakt buiten jou om. Of er zijn andere beslissingen genomen dan die jij zou hebben genomen. Het lijkt of je bent gaan zenden op een frequentie waar anderen je boodschap vervormd ontvangen of zelfs missen. Is dit hoe het werkt?

Nee, het kan ook anders. Daarom leer je begrijpen hoe je wél invloed kunt uitoefenen op je omgeving. Je leert om krachten in de organisatie te begrijpen die groter zijn dan jezelf. Wat je dan krijgt? Dat jij de weerstand in de organisatie kunt leren gebruiken, met behoud van relaties en met minstens zulke goede resultaten.

### 1.2 **Waarom eenvoud niet meer werkt**

‘Bedrijven en andere menselijke activiteiten zijn systemen. [...] Onze daden zijn onderling verbonden door onzichtbare weefsels en het kan vaak jaren duren voor het effect van de ene actie op de andere zichtbaar wordt.’

(Peter Senge)<sup>2</sup>

Wat kun je doen als er dingen gebeuren die je niet kunt beïnvloeden?

Besef allereerst dat alles wat je doet gevolgen heeft. Gevolgen waar je soms geen idee van hebt. Waar je vaak ook zelf het slachtoffer van bent, zonder dat je weet dat jij er juist ook de oorzaak van bent.

Herken je dit? Stop dan om te denken dat je te moeilijk doet. De werkelijkheid is dat je het niet moeilijk genoeg maakt. Onze wereld is complex en verbonden. Al onze handelingen zijn deel van een groter geheel.

Weinig mensen spreken dit tegen, en toch handelen ze er niet naar. Pogingen om het grote geheel te beheersen stranden vaak in het vereenvoudigen van vraagstukken. Als vereenvoudiging leidt tot simplificeren, is het gevolg dat cruciale inzichten versluierd raken. Willen we in onze omgeving impact hebben, dan moeten we die inzichten begrijpen, zodat we weten wat we teweegbrengen als we ingrijpen. Dat vraagt interesse, begrip, inzicht, tijd, kennis en ideeën.

Organisaties hebben dat vaak onvoldoende. Daarom proberen ze een aanpak te vinden die complexiteit hanteerbaar maakt, misschien zelfs maakbaar. Terwijl ze inmiddels best weten dat niet alles maakbaar is, zeker niet in een tempo en tegen een prijs die ze voor ogen hebben.

Wat er moet gebeuren is kijken naar de verbondenheid der dingen in en rond een organisatie, naar de verbondenheid met en tussen mensen. Dan zie je de krachten, de belangen, de aannames en de voorkeuren in je omgeving waarmee je rekening hebt te houden. Dit moet het uitgangspunt zijn van je handelen.

Maar waarom gebeurt dat niet?

Omdat we het overgrote deel van onze tijd besteden aan het managen van de dingen waarvan we denken dat die snel een tastbaar resultaat opleveren. Denk aan de visie en strategie van een organisatie. Goede leiders slagen erin om die goed onder woorden te brengen, met fraaie beelden en duidelijke vooruitzichten. Maar de vergissing die leiders vaak maken is om goede ideeën op te knippen in eenvoudige doelstellingen die het verband missen met de visie waar ze hun omgeving enthousiast voor maakten. Het is precies hier waar het management losgezongen raakt van strategie en beleid.

En zo komen de veranderingen waar de leiders zich hard voor maken weer terug in precies de omgeving die ze juist zo graag achter zich willen laten. Meer van hetzelfde, maar nu met een ander strategisch en beleidsmatig sausje.

Terug naar jou, de leider die het zo graag anders wil doen. Je goede bedoelingen en je kennis raken verstrikt in het web van informele werkwijzen, afspraken over zichtbare resultaten, strakke deadlines en het vermijden van complexiteit. Grote verbanden blijven onzichtbaar, voor echte vernieuwing is nergens ruimte. Ideeën smoren in de waan van alledag die bestaat uit een aaneenschakeling van maatregelen die niet eens meer zijn te herleiden tot een beslissing. Daadkracht en energie verdwijnen, in plaats daarvan ontstaat lethargie. Het duurt niet lang of veranderbereidheid en verandervermogen zijn verminderd tot nul.

Waarom gebeurt dit? Omdat elke organisatie streeft naar het hanteerbaar maken van uitdagingen. Men streeft naar maakbaarheid van de organisatie, hoewel niet alles maakbaar is. Het is een illusie te denken dat we elk vraagstuk kunnen reduceren tot de eenvoudigste vorm. Dus vegen we een heleboel van wat we niet willen zien onder het tapijt.

Zo weven leidinggevend en medewerkers samen een onzichtbaar web van geschreven en ongeschreven afspraken die uiteindelijk leiden tot verstarring. Onder het mom van organisatiecultuur blijft een groot deel bedekt. Wie hieraan morrelt heeft het niet goed begrepen en wordt met zachte hand teruggeleid naar de kudde. Wie volhardend is, geldt als een onruststoker.

**Het gaat niet om waar je anders aan begint, het gaat om er anders aan te beginnen.**

Door te leren zien en begrijpen wat er allemaal wel is en van daaruit te leren werken. Of je nu manager, directeur of professional bent, vanuit jouw leiderschap kun je helpen geleiden en het verschil maken.

Hoe ingewikkeld is het om het onzichtbare systeem aan de kaak te stellen? Vermoeiend, iets waar je je niet mee bezig moet houden omdat het anders je resultaat onderuithaalt? Vaak hoor ik managers en professionals zuchten en zie ik ze wegbewegen zodra dit onderwerp aan de orde komt.

Tot ze zien waarom het systeem schadelijk is en hoe de resultaten op termijn wél kunnen verbeteren, met minder energie en tegen geringere kosten. Het beheersen en bijsturen van het systeem door de mens is een duurzame manier van werken. Je investeert in kennis en inzicht, je bouwt aan bewustzijn en je vergroot de waarde van de organisatie. Dat hoort de echte opdracht te zijn voor elke leider.

En niet om zo soepel mogelijk mee te draaien met een systeem dat onwrikbaar is, hoezeer verandering ook geboden is. Durf je werkelijk te vertrouwen op je eigen vermogen, je kennis, je ervaring, je inzichten en je motivatie om waarde te vermeerderen, dan maak jij het verschil. Het is bovenal verrijkend, het geeft rust en vertrouwen in jezelf en in dat wat om je heen is.

### 1.3 **Leidinggeven binnen een hardnekkige realiteit: een systemische benadering**

Ervaringen van managers en leidinggevendenden met veranderen is als het repareren van een oudere auto. Zet je er een nieuwe accu in, dan gaat opeens de startmotor kapot. Vervang je de startmotor, dan begeeft de uitlaat het. De reparatie maakt een kettingreactie los in de rest van de auto, waar veel onderdelen toch al wat onderhoud nodig hadden. Ga je sleutelen, dan is dat vaak de nekslag voor andere onderdelen die met elkaar verbonden zijn. Zo gaat het ook met veranderen in een systeem. Je initiatief of je interventie werkt door in de organisatie en brengt dingen teweeg waar je geen idee van hebt. De belangrijkste les: zie je een zwakte in een organisatie, dan kun je veilig aannemen dat tal van andere aspecten van de organisatie eveneens aangetast zijn.

De theorie van systeemdenken verbindt alles wat invloed heeft op het functioneren als mens, als manager en als leider. Wil je dingen anders doen in een organisatie, begrijp dan waar systemen blokkades opwerpen. Besef allereerst dat systemen in een organisatie gaan over mensen. Die hebben geen artikelnummer waarmee je een nieuw exemplaar kunt halen in het magazijn. Het inpassen van mensen in een systeem is een subtieler spel. Mensen doen namelijk niet wat er van ze wordt verwacht, ze doen wat ze denken dat ze moeten doen.

Overigens, weet je wat er gebeurt als mensen precies datgene doen wat hun functiebeschrijvingen hun voorschrijven? Dan gaan ze van alles doen en laten wat juist niet de bedoeling is. En dat weten ze. Weet jij dat ook?

Mensen zijn delen in een groter geheel. Dat begint al bij de familie waarin je geboren bent, en zo is het ook op het werk. Hoe sterker de verbindingen zijn tussen mensen of onderdelen in een organisatie, hoe beter een organisatie kan inspelen op wat er gebeurt. Niet een enkel teamlid bepaalt of een team goed functioneert, het is de chemie tussen de verschillende leden en dat wat de context vraagt die bepaalt of het lukt. Een soort van tussenruimte, zoals organisatiedeskundige Peter Rombouts dit omschrijft, die niet wordt beschreven in processen, functieprofielen of teamopdrachten.

Hoe pak je die ogenschijnlijk lege tussenruimte tussen mensen aan? Als je er nader naar kijkt, zie je dat deze tussenruimte vol zit met patronen en dynamieken. Ben je leider, dan is het nodig dat je leert wat er in die tussenruimte aanwezig is. Dat je voelt en begrijpt dat het daar gebeurt. Invloed nemen betekent dat je in die tussenruimte moet durven stappen en kijken welke patronen en manieren opgeruimd moeten worden. Welke ordening tref je aan? Waarom zijn die patronen daar? Wat houden ze, soms krampachtig, in stand? Wat ligt er open en bloot en wat is juist prachtig verborgen? Welke dynamiek is iedere dag weer strak opgepoetst omdat men er trots op is, en welke dynamiek is lelijk en gebutst achter het gordijn geschoven? Daar in die tussenruimte weet je waarom een interventie misschien wel kan lukken.

Het is een voorwaarde dat je ook in je eigen tussenruimte durft te stappen en de kieren en kloven tussen dat wat jou maakt durft te onderzoeken. Dan kun je leiderschap tonen om het systeem in evenwicht te brengen. De systemische blik ontwikkelt vermogen om effectief interventies te kunnen plegen. Leer daarom het grotere verband te zien, begrijp de rol van wat in de onderstroom beweegt en leer patronen te herkennen.

‘Een systeem bestaat uit een veelheid van deeltjes, die allen onderling met elkaar verbonden zijn en die onderling met elkaar ‘communiceren’. Een systeem heeft daarbij altijd een ordening van wat eerst en wat daarna komt en zal onzichtbare dynamiek tonen, die het systeem terug in evenwicht wil brengen.

Een systemisch leider onderkent en begrijpt, dat de patronen van een systeem een zelforganiserend en zelfsturend mechanisme hebben.’

(Drs. Lia Genée (1953), gedragswetenschapper en eigenaar Passerel) <sup>3</sup>



# 2

## Mijn eigen reis

---

Coldplay vertelt in het nummer 'Adventures of a lifetime' uit 2016 <sup>4</sup> 'We are diamonds taking shape'. Dit is een prachtige manier om naar mensen en organisaties te kijken en dus ook naar jezelf. Erop vertrouwen dat iemand een eigen vorm gaat vinden. Dat je helpt door soms rots, soms water te zijn of het houweel dat bikt, met zorg om de mooie steen niet te beschadigen.

Jouw vorm en uniciteit zijn het mooiste wat je kunt bieden in een systeem. Kijk daarom eerst naar waar je vandaan komt en naar wat jou heeft gevormd.

Mijn eerste leidinggevende baan was in de jaren '80, bij een bank. Te jong bijna, in ieder geval onervaren, wel vol elan en drive, met zin en een flinke dosis eigenzinnigheid. Toen ik wist hoe het op de afdeling werkte, kreeg ik de vraag voorgelegd om de afdeling efficiënter te organiseren, samen met het team. Daar had ik wel ideeën voor, maar samenwerken en mijn eigen rol bepalen bleek niet zo eenvoudig te zijn. Ik zag van alles, maar vond niet de handvatten om gebeurtenissen te onderscheiden van patronen. Ik had moeite om patronen te herkennen die iets toevoegden en patronen die voortgang blokkeerden.

Zelfs onbeduidende kwesties veranderden van bijzaak in hoofdzaak. Bijvoorbeeld over mijn werkplek die problematisch was voor de senior medewerker uit ons team. Ging ik bij een van de andere leidinggevenden zitten, dan sloeg de onrust helemaal toe. Kleine veranderingen werden door medewerkers vrolijk teruggedraaid.

De managementopleiding die ik volgde was een kans om te sparren met andere leidinggevenden binnen de bank en meer te leren over wat je geacht werd te doen als manager. Maar die opleiding was uiteindelijk een standaardoplossing uit het boekje om je als beginnend manager op weg te helpen. Handvatten om diepere lagen te pakken en te begrijpen wat het effect is van de dingen die ik deed, kreeg ik daar niet. Ik kan me niet herinneren dat we in de intervisie en bijeenkomsten die we hadden de focus konden leggen op wat er werkelijk gebeurde in de organisatie. Het krijgen van nieuwe informatie en technieken is iets heel anders dan het leren gebruiken.

### **2.1 En toen zette ik de systemische bril op**

Pas toen ik jaren later een verdiepende coachopleiding volgde, ging ik een aantal dingen beter begrijpen. Als coach moet je snappen wat er gebeurt in een organisatie, dat er verschil is tussen dat wat je ziet en dat wat er echt gebeurt. Hoe dingen op de voorgrond en op de achtergrond de besluitvorming beïnvloeden en de bedrijfscultuur tot stand brengen. Ik leerde zien welke zichtbare en onzichtbare draden er in de organisatie liepen, waardoor ze sterker werden of juist zwakker.

Deze coachopleiding was mijn eerste bewuste ervaring met systemisch kijken en de eerste oefeningen met systemisch werken. Systemisch werken staat omschreven als de beïnvloeding door de systemen waarvan iemand deel uitmaakt. Systemisch werken geldt als een manier om inzicht te krijgen in jouw eigen plek in een systeem en je verhouding met de anderen in dat systeem. Het laat je zien waar belemmeringen zitten en waarom

je steeds opnieuw vervalt in gedrag dat remmend is voor je ontwikkeling en groei.

Ik realiseerde me dat ik jaren mijn best had gedaan om te functioneren, maar dat ik niet werkelijk wist wat de invloed was van wat ik deed. Een aantal dingen had ik helemaal niet gezien. Van andere dingen had ik echt geen idee wat de meest effectieve interventie was. Ik wist niet waar ik aan moest zitten en wat het effect zou zijn als ik het deed en waar ik juist van af moest blijven. Dat mijn interventies soms goed uitpakten was echt geluk, geen wijsheid.

De systemische bril van de coach liet me de wereld anders zien. Ik leerde kijken vanuit meerdere dimensies, ik kreeg hulpmiddelen om hoofd, hart en buik, mijn gut-feeling, met elkaar in verband te brengen en om die te leren gebruiken.

Terugkijkend had ik heel graag meer willen weten over hoe ik kon intervensies in wat er om me heen gebeurde. Nog steeds verbaas ik me erover dat vele opleidingen deze combinatie van leiderschap, context en het systemisch kijken niet of nauwelijks maken.

## 2.2 **Lessen doorgeven: de fouten die ik gemaakt heb, hoe jij niet meer te maken**

Het is voor mij een uitdaging om jou als leidinggevende te inspireren hoe je beter en leuker je werk kunt doen en vooral meer kunt bijdragen. In alle klassieke valkuilen ben ik zelf meermaals gekukeld. Ik heb regelmatig spitsroeden gelopen, werd soms bedolven door allerlei apen op mijn schouder, alsof ik besprongen werd in de Apenheul. En toch ging ik steeds weer de uitdaging aan om mijn omgeving te willen veranderen.

Stoempen, daar leek het vaak op, fietsen op louter kracht en doorzettingsvermogen. Doorgaan, learning by doing. Soms met het snot voor de ogen. Altijd leren en ontdekken en het vooral ook willen begrijpen en ervan le-

ren. Systemisch werken is een manier van kijken en leren die je niet uit een boek opdoet. Je leert het door te doen en door te begrijpen, ook met theorie en inhoud en onderbouwing, zodat je doorgrondt wat er om je heen gebeurt en hoe gebeurtenissen tot stand komen.

### 2.3 **Mijn mensbeeld: hoe kijk ik nu?**

‘Meesterschap heeft niets te maken met het ergens heer en meester over zijn, maar met de hoge graad van beheersing. Mensen met een hoge graad van persoonlijk meesterschap zijn in staat om consistent gestalte te geven aan de ideeën die zij werkelijk belangrijk vinden. Zij kijken zoals een kunstenaar naar een kunstwerk. Dat doen ze door zichzelf te verplichten hun leven lang te leren. Voortdurend onze persoonlijke visie verhelderen en verdiepen, onze inspanningen blijvend gericht houden, geduld ontwikkelen en een objectieve kijk op de werkelijkheid houden, dat is de discipline die tot persoonlijk meesterschap leidt. Dat maakt persoonlijk meesterschap tot een hoeksteen van de lerende organisatie – het geestelijke fundament van de organisatie. De inzet en het vermogen van een organisatie om te leren kan nooit groter zijn dan die van zijn leden.’

(Peter Senge, Director of Center for Organizational Learning MIT Sloan School of Management USA) <sup>5</sup>

Peter Senge, schrijver van onder meer *Presence* en *De vijfde discipline*, noemt systeemdenken de vijfde discipline. Deze discipline verbindt en zorgt er achter- en onderliggend voor dat we kunnen leren, ontwikkelen en transformeren.

De basis voor systemisch werken is dat je als leider oprecht van mensen houdt. Dat je naar de mens wilt kijken als een persoon vol mogelijkheden en een wil tot het leveren van bijdragen. Als je dat begrijpt, stop je om de mens te zien als een machine die te programmeren is met een aantal eenvoudige beslissingen. Hiermee begint je positieve connotatie, waarin je snapt dat we deel zijn van een omgeving waarin systemen zijn ontworpen om zichzelf in stand te houden. Als je je wilt inzetten om de mens tot wasdom te laten komen en je blokkades van een systeem herkent en opheft, heb je de sleutel tot wezenlijke transformatie gevonden.

Dit betekent dat je meer uit je baan haalt dan die van beloning voor inzet. De belangrijkste beloning is de kans om je te ontwikkelen en om bij te dragen en zien dat er wezenlijke ontwikkeling plaatsvindt. Het betekent dat je zin hebt om toe te voegen, om te realiseren, om te ontwikkelen. En dat je begrijpt dat je er verdraaid goed in moet worden omdat je steeds opnieuw jouw eigen benadering aanpast en toepast, tegen de verdrrukking in van elk systeem.

Hier komen jouw persoonlijk leiderschap en dat van anderen samen tot het grote geheel. De uitdaging is om te leren ontdekken op welke manier jij effect hebt op een individu en op een systeem. Systemisch werken geeft macht; daarmee kun je mensen en organisaties beschadigen of klein maken. Maar je kunt er ook mensen en organisaties mee laten groeien en ontwikkelen. En daar gaat het om.

Leer kijken hoe een organisatie in elkaar steekt, hoe teams werken, wat inwerkt op het systeem ook vanuit een nog groter geheel. Wat zijn goede bedoelingen die toch niet goed uitpakken?

‘Daar waar je struikelt  
ligt de grootste schat’

Het leren begrijpen van een patroon laat je zien waar patronen leiden tot gevangenschap. Ontdek welke interventies je kunt inzetten die passen bij jou en werken voor het systeem, voor het grotere geheel en de individuen daarbinnen. Dan is er sprake van transformationeel leiderschap.

## 2.4 **Mijn leiderschap: wat doe ik eigenlijk?**

Als leidinggevende is het onontbeerlijk om je het systemisch denken en kijken meester te maken. Als ik struikelde over structuren en procedures, wist ik dat daar mijn lessen lagen. Ik leerde scherpte te ontwikkelen en te gebruiken. Ik was hard en helder over het benodigde resultaat en de gemaakte afspraken. Ik sprak met mijn hart als het ging over timing, tijd, eigenheid en het vermogen van mensen. Durf ook de meedogenloze tik met de baton van de dirigent te geven als het opletten geblazen is en geef vervolgens vol passie de toon aan, erop vertrouwend dat ieder zijn aandeel zal nemen.

In talentmanagement ligt de kiem van wat we in systemen kunnen onderbrengen. En het is de basis en het fundament voor een ontwikkelpad waarin systemisch leren kijken en werken is ingevlochten voor iedereen. Als je systemisch kijkt hoef je je nooit te vervelen en gaat er een wereld voor je open, letterlijk en figuurlijk. In een wereld waarin niet alles meer op te lossen is met simpele handelingen. Want waar complexiteit en chaos strijden om de eerste plaats, is systemisch kijken en werken een must.

DEEL II

ANDERS KIJKEN  
ANDERS KIJKEN  
ANDERS KIJKEN  
ANDERS KIJKEN

## Herken je dit?

- **Je wilt het verschil maken, maar onzichtbare krachten lijken je tegen te werken;**
- **Nieuwe initiatieven gaan steeds weer ten onder aan procedures;**
- **Je doet al snel weer datgene waarvan je je voornam het niet meer te doen;**
- **Je raakt er moedeloos van: waarom verandert er nooit écht iets in organisaties.**

Overal waar mensen met elkaar te maken hebben, vormen zich systemen. Jijzelf bent ook onderdeel van het systeem én hebt invloed op het systeem. Onder het mom van organisatiecultuur blijft een groot deel ervan onzichtbaar. Welk systeem zit er onder de oppervlakte? En welke verborgen verbanden, invloeden en emoties spelen mee?

Systemisch kijken en verborgen verbanden ontrafelen is essentieel om verandering tot stand te brengen. Je duikt naar dat wat niet zomaar gezien wil worden. Systemisch kijken maakt namelijk helder wat er onder de oppervlakte speelt. Zodat je daar gebruik van kunt maken in plaats van steeds tegen hetzelfde aan te lopen. En zo kun je écht verschil maken.

*Verborgene verbanden* leert je systemisch kijken geïnspireerd door grote denkers uit de psychologie en organisatiekunde en door jarenlange praktijkervaring. De voorbeelden van dagelijkse werksituaties en oefeningen helpen mensen te doorgronden en verbanden te herkennen. Ook ga je je eigen verbanden begrijpen en het effect ervan op een ander. Systemisch kijken brengt je in andere dimensies die er altijd al waren, maar die je tot nu niet kon zien. En of je nu manager, directeur of professional bent, met die kennis kun jij het verschil maken.

**Margreet Oostenbrink heeft meer dan 25 jaar ervaring als manager en directeur bij grotere bedrijven. Vanuit haar bedrijven Movinc en Flow2Move vervult ze deze rollen tegenwoordig op interimbasis, aangevuld met coaching en training. Door organisaties systemisch te laten kijken brengt ze wat verborgen is aan de oppervlakte waardoor er eindelijk echt impact gemaakt kan worden.**

