

**Slimmer met
het systeem**



SLIMMER MET HET SYSTEEM

EEN NIEUW PERSPECTIEF OP COMPLEXE
ORGANISATIEVRAAGSTUKKEN

VOOR
LEIDERS &
LEIDING-
GEVENDEN

IMRE TIJSSE KLASSEN

BARBARA HOOGENBOOM
JAN JACOB STAM

UITGEVERIJ HET NOORDERLICHT



Inhoud

Inhoud

Voorwoord	10
Inleiding	12
1 Wat hebben systemen nodig van leiderschap?	15
1.1 Kijken met een systemische blik	18
1.2 Je systemische plek innemen en holding space creëren	21
1.3 De werkelijkheid onder ogen zien: de kracht van erkenning	24
2 Hoe systemen werken	27
2.1 Wat weten we over hoe een systeem werkt? Vier logische principes	29
2.2 Patronen	37
2.3 Leiderschap met kennis van systemen	40
3 Organisatiethema's	43
3.1 Weerstand wegnemen?	46
3.2 Zelfsturing: a mission impossible?	51
3.3 Plek maken is iets anders dan een vacature plaatsen	54
3.4 Wat is de juiste plek? Parentificering en triangulering	58
3.5 We kunnen niet kiezen: leidende principes	67
3.6 Het gaat fout als we het wel doen, het gaat fout als we het niet doen	70
3.7 Hoe krijgen we verandering werkelijk doorgevoerd?	75
3.8 Tijd voor transformatie	77

4	Een nieuw perspectief	85
4.1	Controle	88
4.2	Feedback en feedforward	89
4.3	Conflict	90
4.4	Cynisme	91
4.5	Scepsis	92
4.6	Burn-out	93
4.7	Anciënniteit	94
4.8	Subsidie	95
4.9	Oordelen	96
4.10	Invloed en macht	97
5	Handreikingen	99
5.1	De belangrijkste theoretische noties	101
5.2	Behulpzame vragen rond de vier logische principes	104
5.3	Behulpzame vragen bij verandering en transformatie	107
5.4	Behulpzame vragen in systemisch leiderschap	108
	Nawoord	111
	Imre Tjisse Klasen	115
	Jan Jacob Stam en Barbara Hoogenboom	116
	Tegen de stroom mee	118
	Bert Hellinger Instituut Nederland	124
	Uitgeverij Het Noorderlicht	126



Voorwoord & Inleiding



Voorwoord

Al vanaf dat Imre in 2016 haar eerste opleiding bij het Bert Hellinger Instituut Nederland deed viel ze op: ze maakte geen enkele aantekening en het lukte haar alle informatie meteen -heel systemisch slim- toepasbaar te maken. Alsof ze systemisch fenomenologisch werk werd en vanuit die zijstoestand de wereld van de maatschappelijke en organisatievraagstukken bekeek en aanpakte. En dat bleef ze doen, ook in vervolgopleidingen en -ontmoetingen.

Toen wij in 2017 het boek 'Tegen de stroom mee' schreven, beoogden we de systemisch fenomenologische kijk te openen voor een ieder die iets met leiderschap van doen heeft in organisaties. Het boek werd een belangrijke bron voor degenen die in of met organisaties werken en die in meer of mindere mate al eerder in aanraking was gekomen met systemisch werk. Tegelijkertijd was een terechte kritiek op dit boek dat het té omvangrijk is en te veel systemisch vakjargon gebruikt.

Imre vertelde ons, dat haar handen jeukten om met ons boek als basis een nieuw boek te schrijven, op zo een manier dat het, zonder de essentie uit het oog te verliezen, op toegankelijke wijze de mensen in organisaties bereikt. Ook hen, voor wie de systemisch kijk nog volledig onbekend is. En dat haar versie voor vele mensen zou kunnen bijdragen aan het lichter maken van complexe situaties en vraagstukken.

Wij vertrouwden haar dat volledig toe. En in jouw handen ligt nu het resultaat ervan. Simpel, helder en effectief.

Jan Jacob Stam en Barbara Hoogenboom

Inleiding

In 2017 schreven Jan Jacob Stam en Barbara Hoogenboom het boek Tegen de stroom mee. Dit boek is een afgeleide daarvan. Ik heb geprobeerd om een groot deel van hun wijsheid en theoretische noties te combineren met mijn eigen drang om systemisch leiderschap meer en lichtvoetiger toe te passen op de praktijk.

Er zijn steeds meer vraagstukken in organisaties en in de maatschappij die we niet goed kunnen oplossen. Vraagstukken rondom wendbaarheid, eigenaarschap van professionals en dienstverlening tegen gelijkblijvende kosten bijvoorbeeld. Mijn benadering, die zich vaak kenmerkt door een grondige analyse, gebaseerd op inzichten uit de bedrijfswetenschappen, organisatiekunde en psychologie, richt zich op bewuste en beïnvloedbare aspecten. Doordat onze context en onze organisaties steeds complexer worden, is het nodig dat we vraagstukken ook met een andere invalshoek gaan benaderen. Een invalshoek die zich richt op onbewuste en soms in eerste instantie onzichtbare aspecten. Daarover gaat dit boek.

Dit boek is voor iedere leidinggevende die in zijn werk van die typische 'Hoe kan het nou dat..?'-situaties tegenkomt. Voor managers, unithoofden en teamleiders. Om een nieuw perspectief te krijgen op vragen als 'Hoe kan het nou dat ondanks alle programma's en initiatieven medewerkers zo afwachtend blijven?' 'Hoe kan het nou dat, alle pogingen ten

spijt, de samenwerking steeds niet lukt?’ ‘Hoe kan het nou dat oud zeer nog steeds geregeld de kop op steekt?’

Systemisch leiderschap geeft mogelijke antwoorden op vragen zoals deze, omdat zij kijkt naar onbewuste patronen in organisaties en de rol die leiders hierin kunnen spelen. Systemisch werk draait om de relatie tussen de delen en het geheel. Het gaat over gedrag van mensen en groepen, om dat wat zij geneigd zijn te doen, soms zonder dat ze het zelf doorhebben. Het gaat om dat wat niet altijd zichtbaar is, maar zo veel effect heeft.

Dit boek geeft vanuit de theoretische uitgangspunten van systemisch werk een perspectief op leiderschap en organisatievraagstukken. Het speelt met een systemische blik, jouw innerlijke houding als leider en concrete voorbeelden. Het zal soms even vaag voelen omdat het primair over onbewuste dingen gaat, waar we in de dagelijkse praktijk niet altijd woorden voor hebben. Maar ik daag je uit om even door te zetten. Door een systemische benadering van leiderschap te kiezen kun je jezelf en je organisatie helpen om complexe vraagstukken net iets minder ingewikkeld te maken.

Imre Tijsse Klasen



1

Wat hebben
systemen
nodig van
leiderschap?

**“WE
VERWACHTEN
GRUWELIJK
VEEL VAN
LEIDERS”**

1. Wat hebben systemen nodig van leiderschap?

In dit hoofdstuk lees je over de kern van wat jij als leider voor je team en organisatie kunt betekenen, vanuit systemisch perspectief.

We verwachten gruwelijk veel van leiders. We, dat zijn in elk geval de maatschappij, medewerkers en klanten. Leiders moeten bijvoorbeeld sturen, besluiten nemen, resultaten halen, projecten realiseren, aandacht schenken, dienend zijn, zich kwetsbaar opstellen en nog meer. En dat allemaal tegelijkertijd. Niet vreemd dus dat er zo veel onderzoek wordt gedaan naar leiderschap en de ‘beste’ manier van leidinggeven: situationeel, transformatieel, coachend, inspirerend: welk woord kan je niet voor leiderschap zetten? En nu wordt daar ook nog systemisch aan toegevoegd.

De cruciale toegevoegde waarde hiervan is dat systemisch leiderschap niet zozeer iets nieuws van jou als individu vraagt, maar mogelijkheden biedt om je als leider te verhouden tot de behoeften die jouw team(leden) en de organisatie hebben.

In dit boek kijk je naar organisaties, teams en vraagstukken als systemen. Een systeem is een verzameling van delen, waarbij het er buiten de grenzen van het systeem anders uitziet dan

binnen het systeem. Zoals een gezin, een schoolklas of een organisatie. Een systeem maakt altijd deel uit van een groter systeem. Je functie is deel van een team. Het team is deel van een afdeling. De afdeling is deel van een businessunit, enzovoorts. Door naar organisaties als systemen te kijken, zijn niet zozeer de delen, als wel de relaties daartussen het meest interessant om te bestuderen.

Deze benadering vraagt om een systemische blik, het innemen van een systemische plek en voortdurend onderzoek welke relaties tussen de delen en het geheel erkenning nodig hebben.

1.1 Kijken met een systemische blik

Een systemische blik gebruiken is je bewust worden van informatie en patronen die juist onbewust spelen. Dat vraagt een heel open houding. Systemisch waarnemen vraagt de bereidheid om uit te zoomen, bijvoorbeeld naar grotere systemen en eerdere gebeurtenissen en het vraagt de bereidheid om in te zoomen naar wat er speelt vanuit het hier en nu, binnen de grotere context.

Systemisch waarnemen vraagt om - al is het maar situationeel en tijdelijk - af te zien van persoonlijke oordelen. Het gaat erom je oordeel even systemisch te 'parkeren', dusdanig dat je hernieuwd en nieuwsgierig kunt kijken naar wat er misschien óók is, voorbij het oordeel.

Deze blik is zo relevant omdat we in de dagelijkse praktijk van

Uitgeverij Het Noorderlicht

Systemisch werk is niet meer weg te denken uit onze maatschappij. De inzichten worden op alle lagen van onze samenleving, in alle sectoren toegepast. In vrijwel alle opleidingen voor coaches, persoonlijke ontwikkeling en leiderschapstrajecten leren deelnemers over systemen. Uitgeverij Het Noorderlicht is gespecialiseerd in boeken en materiaal die dit ondersteunen.

De uitgeverij is in 2002 opgericht door Jan Jacob Stam, oprichter en eigenaar van het Bert Hellinger Instituut Nederland. Vanaf 2019 is Uitgeverij Het Noorderlicht in handen van Siets Bakker en Michiel van der Ham. Twee bevlogen professionals uit het systemische veld met een eigentijdse visie op uitgeven: het leidende principe van boeken is het delen van informatie met de lezer. Alles wat de auteur en uitgever doen, staat ten dienste van dit principe.

Kennis is er om te delen. Inmiddels zijn een groot aantal boeken in co-creatie met de auteurs vertaald naar het Engels, sommige titels zelfs naar het Spaans, Frans en nog meer andere talen. Deze titels zijn wereldwijd verkrijgbaar via Amazon en www.hetnoorderlicht.com.

Meer informatie en contact:
www.hetnoorderlicht.com
contact@hetnoorderlicht.com



Colofon

Copyright © 2020 Uitgeverij Het Noorderlicht

Eerste druk maart 2020

Voor overnames graag contact opnemen met de uitgever:

contact@hetnoorderlicht.com

Auteur: Imre Tjisse Klasen

Redactie: Barbara Trappenburg

Eindredactie: Michiel van der Ham

Ontwerp en vormgeving: Mirjam Strijbosch

Tekeningen: Bibi Schreuder

ISBN 9789492331946

NUR 801

Alle rechten voorbehouden.

www.hetnoorderlicht.com