



Systemisch Perspectief

Ontwikkelt Leiderschap

Syllabus
Compact



Vanuit het systemisch perspectief kijken we naar patronen in de onderstroom van de organisatie en jouw leiderschap.

Patronen op het gebied van sturing, samenwerking, persoonlijkheid, organisatiecultuur en veranderen.

Krachten en principes (zichtbaar en onzichtbaar) in 'sociale systemen': een gezin, een sportvereniging, een ziekenhuis, een bedrijf,...

Wat bevordert of belemmerd dat het systeem 'goed functioneert': dat leden van een gezin of een team het goed hebben op een bepaalde plek. Dat we onze talenten kunnen ontplooiën, dat er flow is. Voor de delen en voor het geheel...



Drie basisprincipes



Ordering: In een systeem is altijd sprake van ‘orde’ of ‘ordening’.

Recht om er bij te horen: In een systeem heeft iedereen evenveel recht om er bij te horen, om vanuit verschillende posities ‘verbinding’ aan te gaan.

Balans tussen geven en nemen: In een systeem vindt uitwisseling plaats en wordt gezocht naar een balans tussen geven en nemen.

Drie principes om te kijken naar de dynamiek in een systeem



Ordering

Erbij horen

**Balans geven
& nemen**



- Er is altijd een ordening binnen groepen, teams en organisaties. Een ordening die voor betrokkenen duidelijk is, maakt het makkelijker met elkaar samen te werken.
- Maar in organisaties lopen verschillende vormen van ordening door elkaar heen die het soms erg onduidelijk maken.
- Factoren die de ordening bepalen zijn o.a.: hiërarchie, anciënniteit (binnen de organisatie / op de functie), leeftijd, persoonlijke relaties, belang voor de organisatie / prestatievermogen.

Erbij horen



- In smalle zin: Wie hier werkt, hoort er bij. Niet allemaal dezelfde positie, maar wel 'n heldere, passende positie. Dus niet uitgesloten of onheus. Dit is de basis voor 'gezonde' verbinding en samenwerking
- In ruimere zin: Ook alle andere stakeholders. Op een bepaalde manier leveren zij allemaal een bijdrage en horen ze er dus bij.
- Zo ontstaan verschillende sub- en deelsystemen die onderdeel van elkaar uit maken en van het grotere geheel. Daar waar we grenzen trekken wordt het spannend, wie of wat hoort er nog wel of niet meer bij.
- Als iets of iemand niet echt een positie krijgt, ontkracht dat uiteindelijk het systeem. Kan zich uiten in onveiligheid, verminderde loyaliteit, 'ongezonde' binding, ook bij anderen. Het systeem vraagt er dan als het ware aandacht voor.
- Andersom: als iets of iemand ook echt geen plek meer 'verdient', bijv. omdat er geen bijdrage mee wordt geleverd, maar toch blijft, dan geeft dit systemisch ook druk. Dan is (zorgvuldig) afscheid nemen juist een goede keuze!

Balans geven & nemen



- Gaat over uitwisseling. Die vindt plaats tussen de delen van het systeem (afdelingen, medewerkers, klanten,...).
- Is daar sprake van een faire balans? Of vindt onredelijke exploitatie, (machts)misbruik plaats? Wordt teveel genomen of juist teveel gegeven?
- Als niet in evenwicht, komt er 'schuld' en 'onschuld' in de relatie... en oneigenlijke afhankelijkheden en aanspraken.
- Kan leiden tot onvrede, dalende inzet, niet nakomen van afspraken, verloop en verzuim,...
- Gaat niet om gelijkheid an sich, bijzondere prestaties vragen juist bijzondere erkenning.

Praktijkcase “*Uitnodigen*”



De adviseurs van Serviceteam A staan in een kleine kring en kijken naar elkaar. Er is frustratie en wantrouwen. Voor de reorganisatie zaten ze met de accountmanagers in één team. Die zijn nu elders geplaatst, maar de lijnen zijn nog kort. Het voelt als of de accountmanagers er op een bepaalde manier nog steeds zijn.

De adviseurs van Serviceteam B staan aan de andere kant. Ze hebben het goed op orde en focussen zich op het eigen werk. Invallen voor de andere collega's zien ze alleen niet zitten.

De interim-manager staat tussen de twee groepen in, gericht op het deel van team dat beter (lijkt) te functioneren. Ze heeft zichzelf ten doel gesteld er één hecht team van te maken. Dat lijkt nu nog een lange weg.

Ik vraag: 'Als je er onbevungen instapt, wat is dan je impuls?' Ze draait zich om, naar de groep waar het wantrouwen is. 'Eerst maar eens gewoon met een open houding met eenieder in gesprek: vragen wat er speelt en hoe het nu met ze gaat.'

Systemische Hamvraag



Als de ordening wordt verstoord, mensen of zaken worden uitgesloten of de balans tussen geven en nemen niet klopt, krijg je 'gedoe'.

Soms uitgesproken, vaak via de onderstroom.

Het systeem 'sputtert', vraagt aandacht, wil gezien worden, vertoont compensatiegedrag, zoekt oplossing voor onvermogen.

De *hamvraag* is steeds:

- Waar(door) is het systeem uit het lood?
- Wat is er nodig om dat te herstellen?
- Wat betekent het voor jouw rol als leider?



Persoonlijk Systemisch leiderschap



Te acteren vanuit de voor jou 'kloppende' plek in de ordening. Je niet te laten verleiden (door anderen en jezelf) van je plek af te gaan. Maar ook je positie niet uit de weg te gaan; je plek ook echt in te nemen.

Vanuit het principe 'recht om erbij horen': Jezelf op een constructieve manier aan anderen te verbinden. Om in de verbinding met anderen bewust te zijn wat jij doet en laat, wat je meeneemt en wat daarin wel/niet van jezelf is.

Te zorgen voor een voor jouw goede balans tussen geven en nemen. In het werk en tussen werk en privé.

“Stappen”

*Als kwetsbaarheid gezien kan worden,
win ik aan kracht.
Nu er meer mag zijn,
moet ik minder.
Voel me meer vrij.
Insluiten wat achter me ligt
om naar voren te kijken.*

*Ik weet de weg,
maar hem bewandelen
is zo vanzelfsprekend niet.
Ik wil graag in beweging,
maar is het al de tijd?*

*Ervaren en voelen;
luisteren naar wat er is.
Als poort naar een ander deel van mij.*

*Kleine stappen heb ik al gezet,
bleken groter dan ik dacht.*



Coping stijlen



Copingstijlen zijn de manieren waarop mensen reageren op uitdagende situaties. Ze ontstaan niet zomaar, maar worden gevormd door een combinatie van factoren.

Persoonlijke eigenschappen spelen mee, zoals temperament of gevoeligheid. Daarnaast hebben opvoeding en de omgeving waarin iemand opgroeit grote invloed: kinderen leren vaak onbewust hoe hun ouders of andere belangrijke volwassenen met spanning omgaan. Iemand die bijvoorbeeld al jong moeilijke situaties heeft moeten hanteren, kan bepaalde strategieën ontwikkelen die later nog steeds gebruikt worden. Cultuur en sociale normen sturen dit proces eveneens.

Copingstijlen liggen niet vast. Ze kunnen in de loop van het leven veranderen door nieuwe ervaringen, persoonlijke groei of begeleiding. Daardoor kan iemand flexibeler worden en beter leren omgaan met stressvolle situaties.

Praktijkcase “*Vertrouwen*”



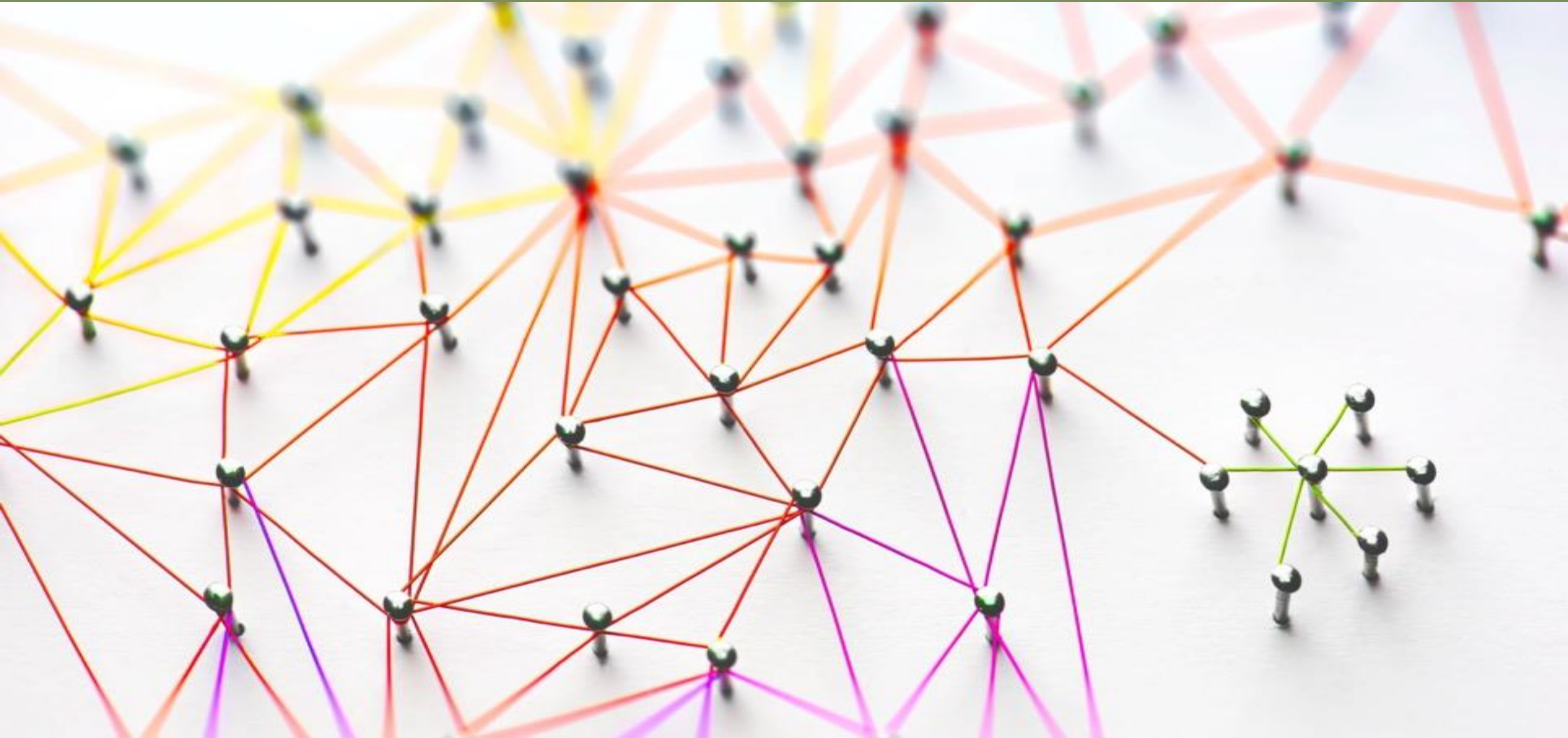
Hij is een krachtige manager; weet wat hij wil en krijgt het voor elkaar. Hij ziet ook de nadelen van zijn zakelijke stijl; mist soms de verbinding. Samen kijken we naar de herkomst van zijn coping-stijl en waar het zo 'op slot' is gegaan.

Ik ken het gevoel zelf ook en geef er woorden aan. Maar ik doe niet alsof het 'even te fixen' is, daar koopt hij niks voor. Van boosheid gaat hij naar berusting.

Vervolgens ontstaat ruimte om ook te kijken naar waar hij in zijn latere jeugd toch warmte vond. En van wie hij het vertrouwen kreeg om te mogen experimenteren en zich te ontwikkelen. Dat raakt hem.

'Dit ga ik mijn mensen ook geven'. De rest van de groep ziet zijn zachte blik en ze proeven dat hij het echt meent!"

Organiseren & veranderen



Systemisch kijken naar organisaties



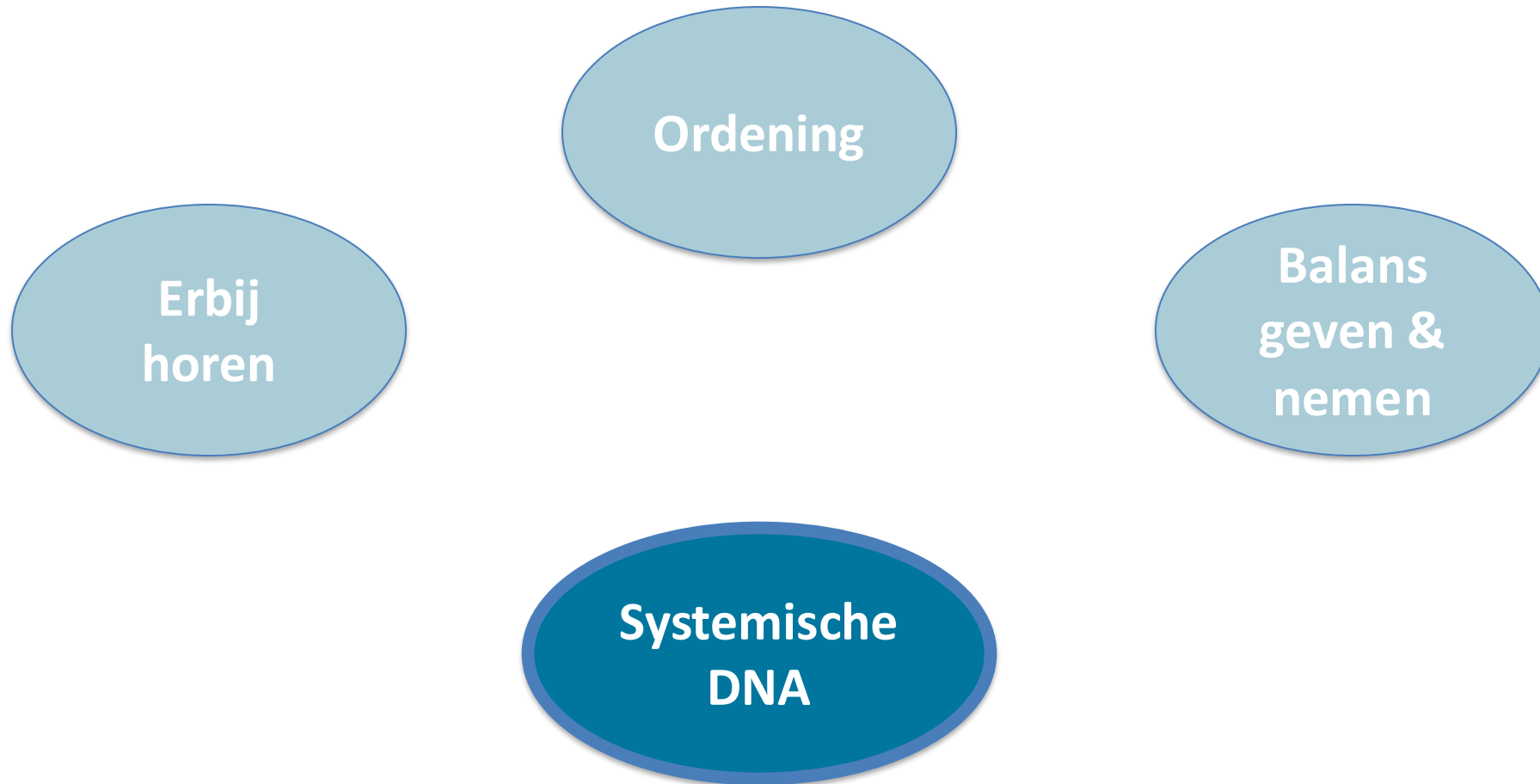
In organisaties staan (groepen) mensen in relatie tot elkaar en tot doelen, belangen, instrumenten, middelen, et cetera.

Er zijn allerlei vormen van samenhang: horizontaal, verticaal, nauw verbonden, losjes gekoppeld...het zijn complexe structuren met vaak meerdere subsystemen.

Subsystemen hebben eigen (groeps)processen en patronen, maar vaak ook de nodige overeenkomsten: een onderdeel is op bepaalde aspecten vaak representatief voor het grotere geheel.

Patronen spelen vaak top-down door. Patronen in de top beïnvloeden de processen in lagere geledingen vaak sterker dan andersom.

Op systeemniveau 'veranderen' vraagt werken met het DNA van de organisatie



Systemisch DNA: Oorsprong

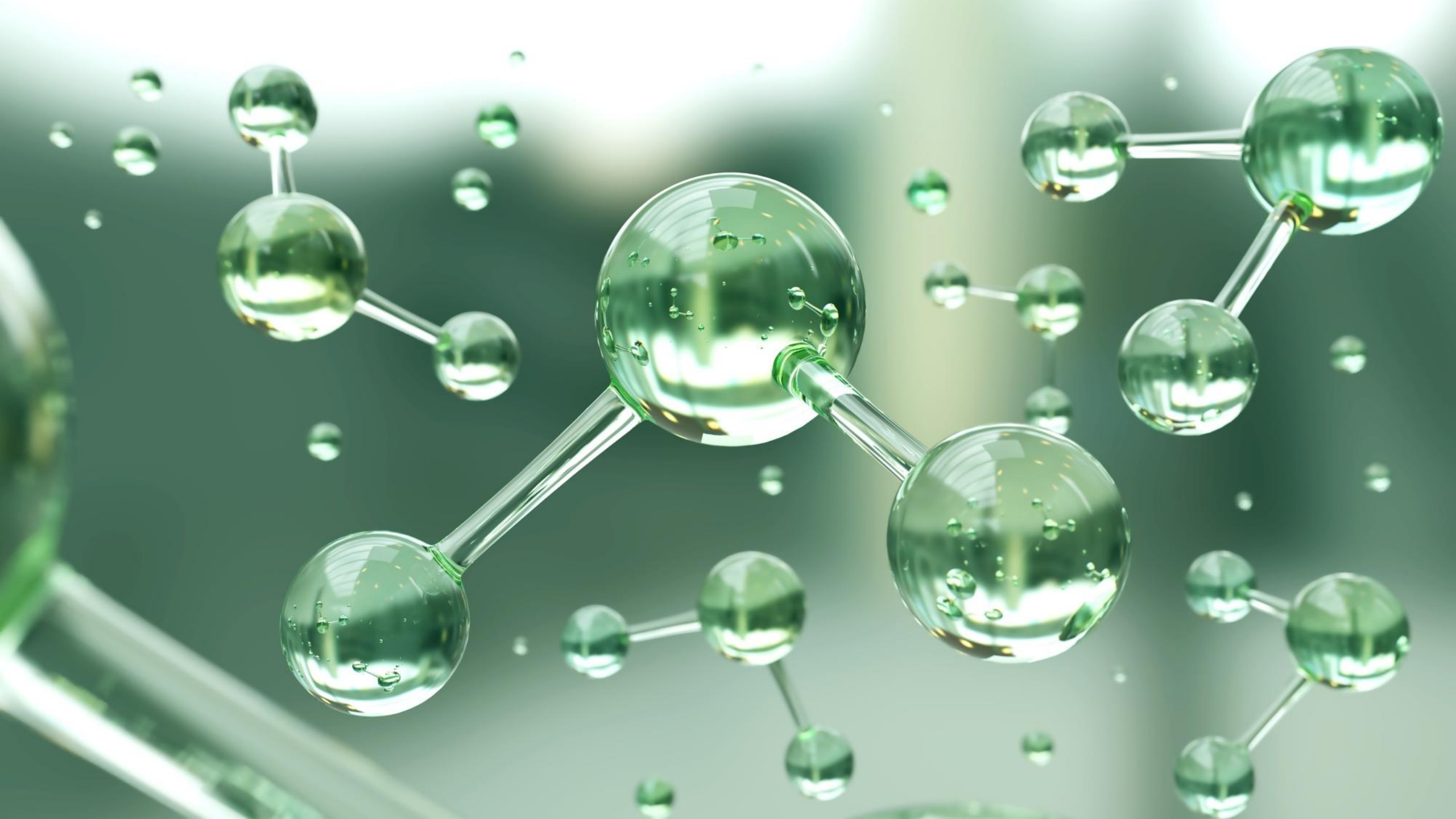


De ontstaansreden van de organisatie vormt het fundament van de organisatie (ook al komen er later nog andere fundamenten bij). Organisaties worden opgericht met een breder doel dan 'overleven' alleen; ze hebben een taak/opgave/bedoeling.

Vanuit dit ontstaan zijn ze geworden wie ze nu zijn. Daarom van belang dat in de organisatie waardering blijft voor hoe het ooit begonnen is. Maar ook voor wie er aan de basis stonden, de oprichter(s), hun waarden en idealen.

In deze eerste fase ontstaan vaak ook de leidende principes: de manier waarop de dingen binnen een organisatie worden gedaan en geduid en gestuurd.

Weten waar je vandaan komt geeft grond onder de voeten, ook als basis voor verandering



Systemisch DNA: De vormende historie



Na de start maakt de organisatie van alles mee. Dat heeft haar gemaakt tot wat ze nu is; ze heeft als het ware een biografie

Zeker kenmerkende gebeurtenissen, kritische incidenten & markante personen blijven op een bepaalde manier nog lang aanwezig in het systeem en doorklinken in het verhaal van de organisatie.

Ze willen op een bepaalde manier gezien en herinnerd worden, op waarde geschat; van betekenis voorzien.

Denk aan het succesvolle product, de grote brand, de nieuwe directeur, de fusie, het ongeluk, een serieus conflict, de crisis, het winnen van een prijs, het vertrek van de oprichters of markante sleutelfiguren,...

Veranderopgave



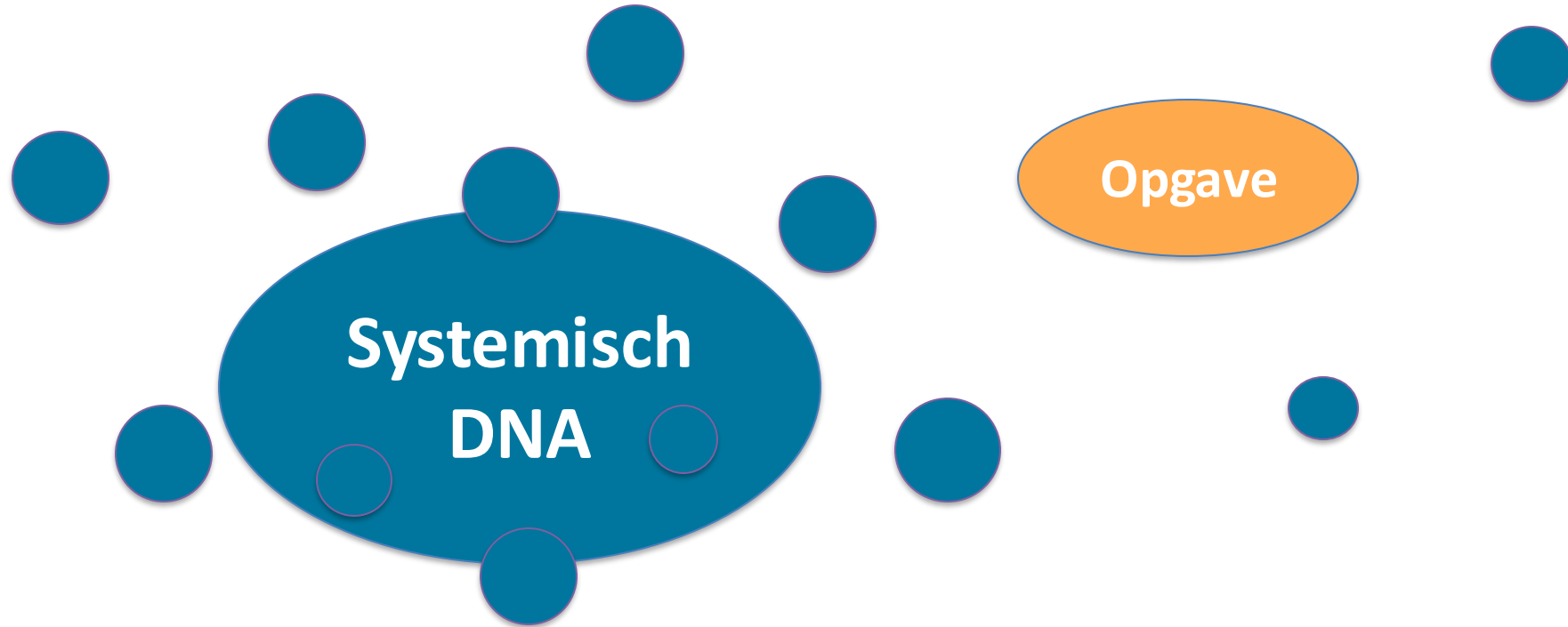
Wat is de grote opgave /ontwikkeling / uitdaging waar jouw organisatie voor staat

- Die echt impact heeft (buiten en/of binnen)
- Die niet vanzelfsprekend is omdat ie aan de kern raakt
- Gekozen of maatschappelijk gewenst

Denk aan:

Invoering omgevingswet, Transformatie jeugdzorg, Energie-transitie, Digitalisering, Opgavegericht werken, Post-fusie integratie, Invoering van zelfsturing,...

Systemisch veranderen



- Wat steunt en belemmert de opgave vanuit het systemische fundament?
- Hoe constructief omgaan met de spanning die een wezenlijke verandering nu eenmaal oproept?
- Waar heb je als leider of change agent oog voor te hebben?

Praktijkcase “Cowboys”



“We willen onze cliënten beter bedienen, zonder bureaucratie en vanuit één loket. Ook al zijn er verschillende wetten en regelingen van toepassing. Dat vraagt een integrale aanpak over grenzen van afdelingen heen.”

Tegelijk kenmerkt onze organisatie zich wezenlijk door eigenzinnige professionals die veel maatwerk leveren. Voor procedureel gedoe hebben we een allergie. Een zeker 'cowboy-gedrag' zit ons ook in het bloed.

Bij een nieuw brandje rukken we weer uit en wordt er snel geblust. Daar zit ook onze daadkracht, die willen we behouden! Dat cowboy-gedrag geeft je overigens ook aanzien hier, als dat niet meer mag...

De landelijke managers en proceseigenaren zien dat juist zij hier een verbindende en sturende rol hebben. Door de client scherp in beeld te houden als het gaat om het belang van goed georganiseerde processen. Want voor hen werken we graag samen!

En ook de cowboys niet te veroordelen, maar juist een actieve rol te geven in op onorthodoxe wijze slechten van de interne muren. Zo doen we op eigentijdse manier recht aan wat deze organisatie groot heeft gemaakt."

Interventies voor ontwikkeling



In zijn algemeenheid kunnen we zeggen dat interventies er op gericht dienen te zijn het systeem en de betrokkenen (weer) recht te laten doen aan de systemische principes (ordening, erbij horen, balans geven & nemen + recht doen aan oorsprong en biografie)

Vanuit je systemische diagnose en specifieke dynamieken die op de voorgrond verschijnen, bepalen waar in het *herstel* en de *ontwikkeling* de aandacht vooral naar toe moet gaan.

Om ontwikkelingen in je organisatie als leider of change agent zo te begeleiden / sturen / faciliteren dat de principes niet verstoord worden en geen nieuwe dynamieken ontstaan. Ofwel: dat veranderingen systemisch goed kunnen landen.



Wie gingen je voor?



Deelnemers aan onze open trainingen vanuit o.a.: Arbeidsinspectie, RIVM, CBS, Raad Kinderbescherming, College Rechten voor de Mens, SCP, Provincie Noord-Holland, gemeente 's-Hertogenbosch, LUMC, QConsultancy Electronics, New Skool Media en diverse zelfstandige adviseurs en interimmers.

Incompany trainingen en maatwerk voor o.a.: UWV, ABD, SCP gemeente Gouda, gemeente 's-Hertogenbosch, Gemeente Apeldoorn, gemeente Ede, gemeente Zwolle, Beteor Netwerk Onderwijsbestuurders, Zorgbestuurdersnetwerk, Hogeschool Rotterdam, WagenaarHoes Organisatieadvies, GalanNXT.



Over Systemisch Perspectief



Systemisch Perspectief is een netwerkorganisatie waarin verschillende senior trainers, coaches en adviseurs met elkaar samenwerken vanuit een passie voor systemisch werken aan groei en verandering.

We ondersteunen je graag bij je ontwikkeling en het succesvol realiseren van persoonlijke en organisatiedoelen. We werken met wat er echt toe doet en komen tot de kern.

We reiken nieuwe inzichten en praktische handvatten aan. Vanuit het systeemdenken, systemisch werk en leiderschapstheorie.

We helpen grip te krijgen op de patronen in organisaties en die van jezelf. Zonder het over te nemen, geven we richting. We zorgen voor beweging en nieuwe energie.

www.systemischperspectief.nl