

# DE TEGEN STROOM MEE

SYSTEMISCH LEIDERSCHAP

Jan Jacob Stam

Barbara Hoogenboom

Na het lezen van dit boek ben ik met mijn cliënten in systemen gaan denken en werken. Het leverde hen prachtige, fascinerende inzichten op en een basis voor eigen interventies. Dit boek is een aanrader.

*Peter de Raaf*

*Senior-adviseur Rijkswaterstaat*

“Het klopt niet en het voelt niet goed, maar ik weet niet waarom”. Ervaringen met systeem-opstellingen bij het Hellinger Instituut hebben mij geleerd te accepteren het “niet te weten”. Los kunnen laten van “het willen hebben van een oplossing”, los kunnen laten van de neiging alles in “control” te hebben. “Het is zoals het is”. Systemisch waarnemen is wat ik blijkbaar onbewust al deed. Bedankt dat ik het nu woorden kan geven.

*Fred Heerink*

*Directeur Veiligheidsregio Drenthe*

Om relevant te blijven moeten allen die werken binnen publieke arrangementen steeds weer doorleven wat de maatschappelijke opgaven van hen vragen vanuit hun dagelijkse actualiteit en de patroonsgewijze dynamiek die daaronder schuil gaat: Onderzoeken welke bestemmingen en bestemmingswijzigingen in het geding zijn en om welke aanpassingen dat op allerlei niveau's vraagt. Stam en Hoogenboom weten dat vraagstuk in alle complexiteit vaak mooi en raak te treffen: Een heerlijke en toegankelijke snoepdoos voor wie systemisch kijken zich goed wil laten smaken.

*Reinout Woittiez*

*Senior Adviseur bij het Ministerie van Veiligheid en Justitie*

Systemisch leiderschap is in deze tijd een zeer actueel thema. Organisaties moeten sneller veranderen dan ooit om relevant te blijven voor klanten. Ik merk in mijn organisatie dat werken in autonome teams andere leiderschapsrollen vraagt dan in de oude strakke hiërarchie. Maar wat zijn dan interventies op weg naar een andere ordening, ander leiderschap met ook plek voor waar je vandaan komt? Wat kan ik doen om te voorkomen dat het systeem weer terugvalt in het oude patroon dat de organisatie gebracht heeft waar het is, maar dat niet helpt in de transformatie die gaande is? Dit boek reikt inspirerende handvatten en inzichten aan die leiders een systemisch kader geven om naar hun plek in die verandering te kijken. Het is een aanbeveling voor hen die daar verdieping in zoeken.

*Kees Roelfsema*  
*HR Business Partner ING NL*

Theoretische verdieping op systemisch werken aangevuld met persoonlijke voorbeelden van Jan Jacob en Barbara maken dit boek een 'must read' voor iedereen die geïnteresseerd is in het antwoord op de vraag waarom organisaties werken zoals ze werken.

*Marike Bonhof*  
*Directielid Waterbedrijf Vitens*



Dit boek dragen we op aan Bert Hellinger, die de moed en wijsheid had om het systemische veld te openen en het beschikbaar te maken voor velen.

ISBN: 978-94-92331-42-7

NUR 770

2e druk, december 2019

© Uitgeverij Het Noorderlicht, Avenhorn

[www.hetnoorderlicht.com](http://www.hetnoorderlicht.com)

Tekeningen en advies: Bibi Schreuder

Vormgeving: Mirjam Strijbosch | [STYL.nu](http://STYL.nu)

Druk: Publishers Services

Alle rechten voorbehouden

SIETS, DE UITGEVER:

'SCHRIJVEN JULLIE NOG EEN DANKWOORD?'

Jan Jacob en Barbara bijna in koor:

'Nee, zijn we niet zo van. Doen we niet, ook geen na-woord.'

'Nee, zijn we niet zo van. Doen we niet, ook geen na-woord.'

EVEN LATER...

Barbara 'Maar er is toch echt één iemand die ik graag zou willen erkennen voor zijn bijdrage. Zonder hem was het nooit mogelijk geweest dat ik me zo volledig kon overgeven aan het systemische werk, in binnen- en buitenland. Hij houdt onvoorwaardelijk en liefdevol ons gezin gaande als ik er niet ben, terwijl hij zelf ook een meer dan drukke werkweek heeft.'

Jan Jacob: 'Ja, Michiel moet er zeker in. We vinden er wel een geschikt plekje voor in het boek.'

**Dus bij deze, Michiel Ellens: dank je wel, uit de grond van mijn hart. Jij maakt mogelijk dat ik mij kan laten meenemen door de kracht en pracht van het systemisch fenomenologische werk.**

**Liefs, Barbara**

# INHOUD

<b>1. Samenvatting en leeswijzer</b>	<b>13</b>
<b>2. Wat hoort er zoal bij 'systemisch'?</b>	<b>17</b>
2.1 Het gaat over systemen	17
2.2 In systemen zijn (herhaalde) patronen	20
2.3 Veranderen begint met de wereld te nemen zoals die is	22
2.4 Problemen zijn oplossingen	26
2.5 Vanuit het hier en nu, zonder oordeel, waarnemen	28
2.6 Drie overlevingsmechanismen	36
2.7 Werkingen binnen de overlevingsmechanismen	46
<b>3. Voeding voor jouw systemisch leiderschap</b>	<b>69</b>
3.1 Twee oerbehoeften van elk systeem: autonomie en welbevinden	69
3.2 Systemisch leiderschap in drie overlevingsmechanismen	73
3.3 Compleetheid, werkelijk inclusief alles (erbij horen)	79
3.4 Alles heeft een eigen plek (ordening)	92
3.5 Eerlijkheid in nemen en geven (uitwisseling)	104
<b>4. Patronen</b>	<b>111</b>
4.1 Patronen, gewoontes en procedures	111
4.2 Hoe patronen ontstaan	111
4.3 De functie van patronen	112
4.4 Patronen trekken patronen aan	113
4.5 Van patronen af komen	115
4.6 Veel voorkomende patronen	120
<b>5. Thema's vanuit systemisch perspectief</b>	<b>165</b>
5.1 Vernieuwen	165
5.2 Persoon en functie	165
5.3 Aanwezigheid	167
5.4 Welk systeem spreekt? Welk systeem handelt? Welk systeem luistert?	168
5.5 Het vrijmaken van de functie als een medewerker overleden is	168
5.6 Het gezicht van concurrentie	170
5.7 Controle	171
5.8 Feedback en feedforward	173
5.9 Liefde en toewijding: vloek of zegen?	174
5.10 Stoutheid als bron	176
5.11 Nieuwe functie	177



5.12	Vacature vervullen	178
5.13	Systemisch competentie management	178
5.14	Cynisme	179
5.15	Scepsis	179
5.16	Oordelen	180
5.17	Drie soorten 'wij' (oftewel over: 'samenwerken en co-creëren)	181
<b>6.</b>	<b>Transformatie</b>	<b>183</b>
6.1	Elementen van Transformatie	184
6.2	Het eenheid-geweten	185
6.3	Het systeem-geweten: Overleven van het systeem als geheel	191
6.4	Het evolutionair geweten	192
6.5	Ba en Ya	194
6.6	Holding Liminal Space	199
6.7	Toekomstige trauma's onder ogen zien	200
6.8	Transformatieve fase	201



## INLEIDING

Om met de deur in huis te vallen: systemen leiden. Ze leiden het geheel en ze leiden ook het individu. En kun je dan wel leiding geven aan iets dat zelf al leidt? Ja en nee. Het gaat over leiden en volgen, over weten en erkennen, over met de stroom mee en tegen de stroom in gaan.

Soms is het nodig om een stukje tegen de stroom van het leven in te zwemmen, daar een betekenisvolle oorsprong te vinden en je vervolgens op de kracht van het organisatiesysteem mee te laten drijven.

Dit boek beoogt niet om je te vertellen hoe je het moet doen, systemisch leiderschap. Als je de basisprincipes die gelden in systemen kent, begrijpt en een beetje kunt doorvoelen, vind je ongetwijfeld wel manieren hoe je jouw systemisch leiderschap, handen en voeten kunt geven. Het feit alleen al dat je een functie of een plek hebt die leiderschap vraagt, betekent dat je de verantwoordelijkheid en kracht hebt om er iets van te maken.

We kunnen je wel vertellen wat een systeem aan leiderschap nodig heeft. Dat doen we graag door de onderliggende principes uit te leggen en daar voorbeelden bij te geven. Jouw systemische intelligentie en creativiteit zullen de rest doen. Waar dit boek niet over gaat is over jezelf als leider. Natuurlijk, omdat je deel bent van een organisatie ben je deel van het systeem en is het nuttig om je bewust te zijn van je eigen rol. Doordat je deel bent van een organisatie, ben je deel van het systeem. Je ontkomt er ook niet aan dat de patronen van al die systemen, die jou gevormd hebben en die door jou heen komen, effect hebben op je team en organisatie.

De boodschap van dit boek is niet dat je heel erg aan jezelf moet gaan werken, aan je persoonlijk leiderschap. We gaan ervan uit dat je dat automatisch en regelmatig doet. Dat verlangt je positie van je. We willen je vooral laten zien hoe organisaties kunnen bloeien en stromen vanuit systemisch perspectief. En wat daarvoor aan leiderschap nodig is.

Het systemisch perspectief en systemisch leiderschap beoogt iets toe te voegen aan al die andere manieren van naar je organisatie kijken die je al kent: juridisch, financieel, bedrijfskundig, psychologisch, organisatiekundig, veranderkundig etc.

En: we hebben het expres over leiderschap. Niet over de leider. We leggen uit wat een systeem aan leiderschap nodig heeft of waar het kan winnen aan systemisch bewustzijn. Hiermee zeggen we niet wíe dat leiderschap ter hand moet nemen of wáár dat systemisch bewustzijn vergroot kan worden. Systemisch leiderschap kan bij de leider van de organisatie of de leider van een team liggen. Maar het kan net zo goed verdeeld zijn over meerdere plekken en mensen in de organisatie. We kunnen ons heel goed voorstellen dat een team als geheel zorg draagt voor het systemisch leiderschap! Kortom, we ontkoppelen dat wat een systeem aan leiderschap nodig heeft, van dé leider.

Op dit moment zien we voortdurend de vraag naar nieuwe manieren van organiseren en leiden. Netwerken, zelfsturing, platte organisaties en noem maar op. Vaak worden daar 'traditionele organisaties' tegenover gesteld. Niet zelden is het zoeken naar nieuwe vormen van organisatie geboren uit een afzetten tegen bestaande vormen van organiseren. En dat heeft een systemisch risico in zich. Hoe meer je je afzet tegen 'traditionele' organisaties, des te groter de kans dat je uiteindelijk net zo wordt als zij. Maar wat er nog meer gebeurt met 'afzetten tegen', is dat de wereld verdeeld wordt in goed en kwaad. We raken gevangen in een polariteit.

Het aardige van je afvragen wat een systeem nodig heeft aan leiderschap, is dat dat voor ieder soort systeem en voor ieder soort organisatie geldt. Zowel voor de grote, hiërarchisch georganiseerde bedrijven als voor de startups, fast growing companies en alles wat daartussen ligt. Systemisch kijken naar wat er van ons gevraagd wordt aan leiderschap heft de tweedeling op tussen oud en nieuw, groot en klein, hiërarchisch en plat, sexy en suffig, flexibel en rigide, etc. Sterker nog, wellicht kunnen we voorbij dit soort tweedelingen groeien.

Op weg naar nieuw avontuur!  
Aan jou, jullie en ons allen om daar vorm aan te geven.  
Veel plezier met dit boek!

Jan Jacob Stam en Barbara Hoogenboom

# 1

## SAMENVATTING EN LEESWIJZER

### SAMENVATTING

Een team, samenwerkingsverband, start-up, afdeling of organisatiesysteem heeft aan leiderschap nodig:

- ◆ Dat alle leden een plek hebben en zich voldoende erbij voelen horen om hun werk goed te kunnen doen.
- ◆ Dat het duidelijk is waar het team als geheel voor staat, en wat de leidende principes van het team zijn.
- ◆ Dat talent van elke persoon kan stromen.
- ◆ Dat het geheel van wat het team produceert iets kan bewerkstelligen in de buitenwereld, een bestemming kan bereiken.
- ◆ Dat rebellen gehoord worden omdat ze belangrijke informatie over het systeem als geheel hebben.
- ◆ Dat er een ordening is die voldoende zekerheid, veiligheid, helderheid en houvast biedt.
- ◆ Dat er een goede balans is tussen ja en nee.
- ◆ Dat helder is wat we wel doen en wat we niet doen.
- ◆ Dat er voldoende autonomie is voor het team als geheel, zonder losgezongen te raken van de rest van de organisatie of de buitenwereld.
- ◆ Dat er voldoende binding, flow, inspiratie en energie tanken is binnen het team.
- ◆ Dat er discipline en bereidheid is om eerst uit te zoeken hoe problemen een systemische reactie zijn, voordat er naar oplossingen wordt gezocht of aan symptoombestrijding wordt gedaan.
- ◆ Dat patronen van onder de oppervlakte naar boven komen waardoor ze vóór het systeem gaan werken in plaats van ertegen. Zeker bij veranderingen en ontwikkeling.
- ◆ Dat de ontstaansgeschiedenis en de historie van de organisatie erkend worden, inclusief de trauma's en gebeurtenissen (in plaats van de nare gebeurtenissen het liefst zo snel mogelijk te willen vergeten).
- ◆ Dat er onderscheid gemaakt wordt tussen de planbare toekomst en de toekomst zoals die op ons af komt. En snel kunnen schakelen tussen die beiden.
- ◆ Dat er een diep commitment wordt gegeven aan transformatie processen die een ongelooflijke spankracht van leiderschap vragen, terwijl je nog niet precies weet hoe de organisatie uiteindelijk zal worden en zijn.

## LEESWIJZER

We doen iets wat we niet graag doen, namelijk een omweg maken. Liever hadden we rechtstreeks in het eerste hoofdstuk kunnen vertellen wat een systeem aan leiderschap vraagt. Maar omdat organisatiesystemen zulke aparte dingen zijn met een soort van eigen wil, ontkomen we er niet aan om in hoofdstuk 2 eerst een stevig podium te bouwen over wat systemen zijn en hoe die zich gedragen.

In hoofdstuk 3 kunnen we dan dat podium beklimmen vanuit het perspectief van leiderschap. Wat vergen systemen van leiderschap en hoe kun je daar op inspelen. Een hoofdstuk om je zowel nadenkend te stemmen als ideeën en energie te geven.

Hoofdstuk 4 zoomt in op het verschijnsel van patronen in organisaties. Hoe ze ontstaan, hoe je ze kunt herkennen en wat je er zoal aan of mee kunt doen. Het leert je veel beter de 'onder-de-oppervlakte-drijfveren' te begrijpen van je collega's, je organisatie en jezelf.

Hoofdstuk 5 behandelt een aantal veel voorkomende organisatie thema's vanuit systemisch perspectief. Een beetje om het systemisch bewustzijn te kietelen, maar vooral ook om je uit te nodigen systemisch mee te kijken naar verschijnselen die je vast dagelijks meemaakt in je werk. Het kan zomaar zijn dat je na het lezen van dit deel überhaupt anders gaat denken over iets wat je al zo goed kent. 'Gedoe' krijgt een ander perspectief.

Hoofdstuk 6 is wat ons betreft de cutting edge: transformatie. Op dit moment is de wereld vol van geluiden over transformatie. En er zijn nog zo weinig handvatten voor. Die handvatten krijg je hier ook niet, maar wel doordrenken we je met wat transformatie vanuit systemisch perspectief aan leiderschap vraagt.

Daar waar je JJS en BH leest, gaat het om commentaar en voorbeelden van de auteurs Jan Jacob Stam (JJS) en Barbara Hoogenboom (BH). Andere initialen verwijzen naar een aantal gastschrijvers, die ervaringen uit de praktijk hebben toegevoegd. Meer informatie over hen vind je achterin het boek, bij de vermelding van de bronnen.

## OPSTELLINGEN

Heel veel van onze inzichten in dit boek hebben we in de afgelopen achttien jaar verworven met behulp van een inmiddels redelijk bekende methode die 'opstellingen' heet. Dit boek gaat niet over opstellingen. Maar er zijn voorbeelden in het boek waarbij we putten uit een opstelling die we met een klant gedaan hebben. Daarom een kleine uitleg.

Een opstelling is een ruimtelijke uitbeelding van een organisatie (of ander) systeem. De voor het vraagstuk relevante delen worden opgesteld, bv: de directie, de eigenaar, het team, de klanten, het doel, het product. Die zogenaamde elementen worden óf met voorwerpen (kopjes, glazen, post-its, houten blokjes) of met mensen opgesteld ten opzichte van elkaar, naar een onbewust innerlijk beeld. Die mensen die een element representeren, noemen we representanten. Die kunnen overigens ook zichzelf opstellen. Merkwaardig genoeg geeft een opstelling een heel direct beeld (en als je er in staat: gevoel) van de verhoudingen en patronen boven én onder de oppervlakte in de organisatie. Het brengt zowel bewuste als onbewuste informatie naar boven uit het systeem.

In overleg met de vraaginbrenger kan de begeleider tests en interventies doen om uit te zoeken wat de systemische 'oorzaak' is van de huidige situatie en wat het systeem nodig heeft. Zoals een directrice onlangs zei na een eerste opstelling met haar team: 'Deze middag was meer waard dan zeshonderd uur vergaderen'. De impact van een opstelling is dikwijls diepgaand en duurzaam.

Hoe een opstelling werkt, weten we nog niet heel precies. Dat een opstelling werkt is afdoende wetenschappelijk aangetoond.

Het begeleiden van opstellingen is een vakspecialisme apart en vraagt een hoge professionaliteit. In de toekomst zien we niet duizenden managers opstellingen begeleiden in hun werkoverleg. We zien wel tienduizenden managers, eigenaren en medewerkers de systemische inzichten, zoals beschreven in dit boek, toepassen in hun dagelijks werk.





# 2

## WAT HOORT ER ZOAL BIJ 'SYSTEMISCH'?

Systemisch is een woord dat we jaren geleden hebben geïntroduceerd en dat inmiddels veel gebruikt wordt. Wat we ermee bedoelen kunnen we het beste uitleggen aan de hand van onderstaande uitgangspunten:

1. Het gaat over systemen;
2. In systemen zijn (herhaalde) patronen;
3. Veranderen begint met de wereld te nemen zoals die is;
4. Problemen zijn oplossingen;
5. Vanuit het hier en nu, zonder oordeel, waarnemen;
6. Er zijn drie overlevingsmechanismen die werkzaam zijn in familie-, organisatie- en maatschappelijke systemen.

### 2.1 HET GAAT OVER SYSTEMEN

Wat is een systeem? Dat klinkt meteen zo technisch en abstract. Nauwelijks menselijk. Maar dat is het wel. Juist! Een gezin vormt met elkaar een systeem. Een schoolklas vormt een systeem. Een team vormt een systeem. Een organisatie vormt een systeem. Een streek, land of de samenleving vormt een systeem.

Een systeem betekent dat buiten de grenzen van dat systeem het er anders uitziet dan erbinnen. In het gezin van onze burens gaat het anders toe dan bij ons. Dat weet je meteen als je de schoenen uit moet bij de burens. Of het soort grappen dat je in je nieuwe team niet meer kunt maken. Het neemt even tijd om alle uitgesproken en onuitgesproken regels te doorgronden. Je voelt dat die regels niet de regels zijn van die ene collega of dat afdelingshoofd, nee, het zijn de regels van de hele afdeling, het systeem dat samen de afdeling vormt.

Barbara Hoogenboom

Onze oudste zoon is net begonnen met honkbal. Het honkbalveld is pal naast het voetbalveld op het sportveldencomplex. De eerste ouder waar ik langs de lijn mee kennis maakte zei meteen: 'Oh, je mag zó blij zijn dat je zoon voor honkbal kiest en niet voor voetbal! Het is een wereld van verschil met wat je daar langs de lijn hoort en ziet, in vergelijking met wat je hier langs de lijn hoort en ziet.'

Wat je vervolgens over een systeem moet weten zijn twee dingen:

1. Het systeem als geheel heeft andere eigenschappen dan de som der delen
2. Een systeem maakt altijd deel uit van een groter systeem

## Het systeem als geheel heeft andere eigenschappen dan de som der delen

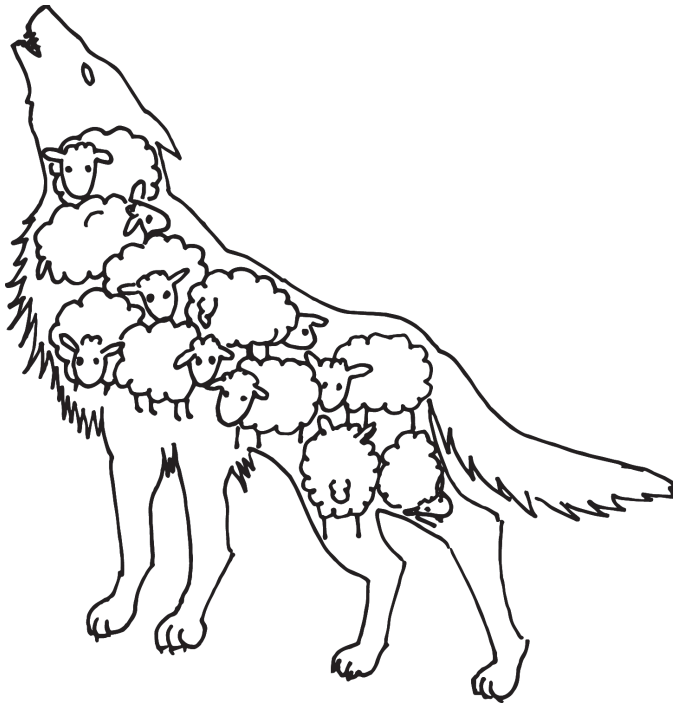
Een zogenaemde spookfile op een autosnelweg beweegt precies de andere kant op dan de auto's, de individuele delen. Zo'n file ontstaat doordat het druk is op de snelweg, iemand iets te hard remt, de automobilist erachter iets harder moet remmen vanwege diens reactietijd, en zo even een paar auto's verder het verkeer opeens stopt en stilstaat. Als je dat van uit de lucht bekijkt, zie je dat als de individuele auto's de ene kant op gaan, de hele rups van de file precies de andere kant op beweegt. Het systeem als geheel beweegt 180 graden de andere kant op dan de individuele delen! Immers, aan de voorkant lost de file op en aan de achterkant groeit die aan. Het grappige is dat automobilisten ín die file vaak niet weten hoe groot het hele systeem is en niet beseffen dat het hele systeem de andere kant uit beweegt dan zichzelf. Zo werkt het vaak ook in gezinnen, organisaties en de samenleving: het geheel heeft andere eigenschappen dan de som der delen.



Het geheel beweegt zich precies de andere kant op dan de delen

**Elk van de teamleiders van de afdeling belastingen van een gemeente functioneerde prima, maar het geheel dat afdelings-MT heette, zat vast.**

Het geheel gedraagt zich anders dan de som der delen. Dat roept meteen de vraag op: interveniëren we op de delen, de teamleiders of interveniëren we op het geheel dat MT heet?



Wat nu? Intervenieren we op de delen of op het geheel?

Ga maar eens na voor jezelf: ben je meer geneigd om te intervenieren op de personen of op het geheel als je bijvoorbeeld een werkoverleg hebt?

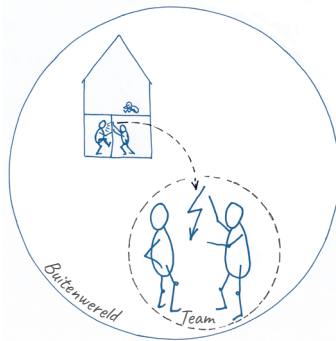
### **Een systeem maakt áltijd deel uit van een groter systeem.**

Je functie is deel van een team. Het team is deel van een afdeling. De afdeling is deel van een businessunit, enzovoorts. Het is van belang om je er bewust van te zijn dat patronen in het grotere systeem vaak overslaan op de subsystemen. In conflicten is dit vaak heel goed zichtbaar. De meeste conflicten die we tegenkomen in teams, zijn weerspiegelingen van onopgeloste conflicten in het bredere systeem eromheen. Als in een hologram.

Jan Jacob Stam

Onlangs belde een mevrouw van een team dat werkt in het veld van huiselijk geweld en kindermishandeling. 'Ons team werkt geweldig, we doen goed werk. Maar op een of andere manier zorgen we niet goed voor onszelf. En er zijn spanningen binnen het team. Zou je een keer kunnen komen om met ons te werken?' Mijn reactie, nadat ik de situatie even op me in laat werken: 'Hebben jullie er ooit bij stilgestaan dat het heel goed mogelijk is dat de patronen van de gezinnen waar jullie mee werken overslaan op jullie als team en jullie in z'n greep nemen?' Even is het stil aan de andere kant: 'Oh, zou je alsjeblieft een keer kunnen komen om ons alleen maar dit te vertellen? Het is de spijker op de kop!'

Een snellere bijdrage aan systemisch bewustzijn heb ik geloof ik nooit geleverd.



Patronen uit de buitenwereld, waar je in je werk mee te maken hebt, slaan zomaar over op het team. Dat gebeurt meestal onbewust.

## 2.2 IN SYSTEMEN ZIJN (HERHAALDE) PATRONEN

Een patroon is een onbewuste, zich steeds herhalende set handelingen of verhoudingen tot elkaar die te maken heeft met de posities van de mensen in een systeem.