



# Systemeiderschap Niet de manager is de baas

**Newtoniaans denken zit zo diep in ons dat we er niet eens meer een vraagteken bij plaatsen. Rechthoekig efficiency-denken faalt echter magistraal bij het beheren van onvoorspelbare, levende, open ecosystemen waarin alles een invloed heeft op alles. Niet de delen zijn de essentie van een ecosysteem maar de relaties tussen de delen. Organisaties lijken meer en meer op onze complexe hersenen. In dit artikel onderzoeken we wat systeemeiderschap betekent.**

Systemeiderschap gaat over het brengen van zoveel mogelijk bewustzijn in het systeem. Opdracht nummer één van de leider in de eenentwintigste eeuw is het bouwen van een proactieve organisatiecultuur, een emotioneel intelligente cultuur. Weg met het slachtofferschap, het achtervolgerschap en het redderschap (de drama-driehoek). Weg met het infantiele en het puberale gedrag. Wie niet investeert in emotionele intelligentie in alle lagen van de organisatie zal nooit voldoende bewustzijn bevrijden om de zaken nu eens echt anders te gaan doen. Een onbewust systeem is een 'klok' die door een externe kracht moet worden opgewonden. In een levend systeem raken mensen opgewonden door hun eigen passie. Niets staat passie meer in de weg dan negatieve emoties; angst, woede, frustratie, verbittering, rancune... Emoties kunnen alle bewustzijnskanalen verstoren: waarnemen, denken, voelen en intuïtie. Het geloof dat EQ een luxe onderwerp is, is zelf een teken van gebrekkig bewustzijn. Systemen bestaan uit relaties, niet uit delen.

**Macht versus positie** In de systeemvisie valt macht niet samen met positie. Systeemkracht kan door alle leden in het systeem worden gebruikt. Wanneer een manager principes overtreedt, dienen zijn teamleden de ruimte te hebben om hem of haar daarop te wijzen. De macht gaat dan over naar de groep of naar degene die kan spreken op basis van de echte leider, de leidende principes. Niet de manager is de baas in een bewust systeem, maar de systeemprincipes. Mensen voelen zich juist machteloos door ons verkeerd begrip van macht. Macht in een levend systeem hangt niet samen met positie maar met de belichaming van de principes en met het geloof dat je als enkeling een verschil kunt maken voor het geheel. De machteloosheid en het slachtofferschap verdwijnen dan in een razend tempo. Hoe kunnen mensen dan een verschil maken? Door de principes te verdedigen en door de moed te

hebben om hun mond open te doen als de situatie daarom vraagt of om actie te nemen in het belang van het systeem, ook als er geen manager in de buurt is.

## Dialogo

Wij hebben onze medewerkers binnen het Newtoniaanse lineaire, hiërarchische model letterlijk gedwongen tot machteloosheid en dus tot slachtofferschap en reactief gedrag. Er is geen betere plek om dat machineverhaal te ontdoen dan in regelmatige dialoogsessies waar iedereen, zonder persoonlijke gevolgen, kan spreken, ongeacht rang of stand. Dialoog kan namelijk alleen plaatsvinden tussen gelijken. Wanneer managers deelnemen aan een echte dialoog dienen ze dus tijdelijk en oprecht uit hun hiërarchische rol te stappen. In het begin vertrouwen mensen dat niet. Hoe zouden ze na eeuwen van verticaal management? Stilaan transformeert het aanvankelijke ongelof zich, als je blijft volhouden, in vertrouwen in het dialoogproces. Je ziet mensen dan weer tot leven komen. Ze werpen het tandwielgedrag van zich af en worden weer levende deelnemers met passie. Dat kan ook inhouden dat ze voor het eerst hun boosheid en frustratie durven tonen en dat je als manager genoeg EQ dient te hebben om met die heftige (voorheen onderdrukte) emoties om te gaan.

Nadat het onweer over is, is de hemel echter blauw en de lucht fris zoals die in jaren niet was. Dialoog is onvoorstelbaar bevrijdend! Dialoog is zelf een enorm krachtig proces van bewustwording. Dialoog komt van de Griekse woorden dia (doorheen) en logos (woord, betekenis, bewustzijn). Dialoog betekent letterlijk: van het bewustzijn via het bewustzijn naar het bewustzijn. Of ook: een proces dat gedeelde betekenis en zingeving mogelijk maakt. Dialoog leidt tot meer wederzijds begrip, tot meer wederzijds respect, tot meer exploratie in plaats van discussie, tot het aanboren van nieuwe mogelijkheden, tot het oplossen van spanningen, tot meer luisteren.

Dialogo is een voertuig met het gemeenschappelijke bewustzijn, de 'geest' in de motor. Waar twee of drie in mijn naam verenigd zijn...

### **Verantwoordelijkheid**

Managers die de overgang niet kunnen maken van positie naar systeem dienen onverbiddelijk uit het systeem te worden verwijderd. Ze zijn even gevaarlijk als kankercellen of destructieve virussen in een lichaam. Mensen gedragen zich alleen als schapen wanneer ze in die rol worden gedwongen door een systeem waarin een aantal enkelingen zich gedragen als herdershonden en een aantal anderen als wolven. Iedereen in een levend ecosysteem dient de ruimte te hebben om leiderschap op zich te nemen wanneer de situatie daarom vraagt: naar beneden naar een team, naar boven naar de eigen manager, naar links en rechts naar collega's, naar buiten naar leveranciers en zelfs af en toe naar cliënten. Organisaties zijn succesvol omdat er mensen zijn die genoeg om de dingen geven om te doen wat nodig is, vaak ondanks de procedures en regels. Bertrand de Jouvenal schreef: 'Een maatschappij van schapen zal een regering van wolven veroorzaken'. Het is dus niet alleen aan de formele managers om er wat aan te doen. De schapen zijn mede verantwoordelijk voor het handhaven van de heersende systeemcultuur. De prijs van vrijheid, zo zei Winston Churchill, is verantwoordelijkheid.

Sommige leiderschapsacties zijn ook in een open, vlak ecosysteem van nature unilateraal. Er is een plaats voor groepsprocessen die consensus creëren. Op dezelfde manier dienen groepsprocessen te worden vermeden waar ze tot verlamming en onnodige traagheid leiden of waar zoveel overzicht van het geheel nodig is dat subsystemen het grotere belang niet kunnen zien. Er zijn soms acties en beslissingen nodig puur op basis van intuïtie van degene die het overzicht heeft. Er zijn echter geen regels voor wanneer overleg nodig is en wanneer niet. Ook dat is vaak een kwestie van intuïtie en vaker nog van inzicht en overzicht. En je zult daar onvermijdelijk af en toe een foute beslissing in nemen. Zolang je maar vaker juist bent dan fout is er niets aan de hand. Zolang je maar voldoende emotionele stortingen doet bij de medewerkers zul je ook genoeg krediet hebben om een fout te mogen maken zonder dat dit de relatie verniet.

### **Creatieve spanning**

Er zit enorme kracht in creatieve spanning. Soms kom je sneller vooruit door niet te beslissen en niet te handelen maar in plaats daarvan de spanning (chaos) te laten opbouwen in het systeem. Dat leidt vaak tot een doorbraak die nooit mogelijk zou zijn via overleg. Dat strookt met het Nobelprijswerk van Prigogine over de rol van chaos in de evolutie van dissipatieve systemen. Ook hier zijn weer geen regels voor. En toch is het zo. Jammer voor Newtoniaanse denkers. Creatieve spanning kan ook

bewust worden opgewekt door een toekomstvisie zo levend te maken dat mensen niet snel genoeg van de huidige situatie kunnen afkomen. Ze worden dan spontaan zeer creatief en vervuld van passie. Dat zal echter alleen waar zijn als ze mogen meebouwen zowel aan de visie als aan de realisatie van de visie. Een echte must voor managers is "De Weg van de Minste Weerstand voor Managers" van Robert Fritz. Het is een gedetailleerde uitwerking van hoe je met creatieve systeemspanning omgaat in organisaties.

**Systeemproblemen** Meer dan 90 procent van alle problemen in een organisatie zijn systeemproblemen. Dat was de slotconclusie van Edwards W. Deming na zijn rijke carrière als kwaliteitsgoeroe in Oost en West. Hij stelde terecht dat leiders moeten ophouden om te proberen mensen te 'fiksen'. In plaats daarvan moeten ze leren systemen te zien en die te verbeteren. De mensfactor valt dan meestal vanzelf op zijn plek. Het was ook Deming die als eerste wees op de prioritaire noodzaak om angst weg te nemen in het systeem. Als angst wegvalt, vallen hele reeksen afwijkend menselijk gedrag ook weg. Dat is zoveel effectiever dan al die gedragingen te willen reformeren. Doe eens een onderzoek in uw eigen organisatie: hoe scheppen wij angst? Door welke meet-systemen, door welke controlesystemen, door welke informatie, door welk gebrek aan informatie? Doe anonieme onderzoeken, bijvoorbeeld over wat Tom Peters 'Mickey Mouse regeltjes' noemt. Vraag anoniem in welke gevallen mensen zich niet als volwassenen behandeld voelen en doe er wat aan. En dan is er het ultieme systeemprobleem: verstoorde relaties. Wat doe je bewust aan het voeden van meer authentieke relaties? Een tip: geïsoleerde teambuildingsessies zijn water op een hete plaat als je niet de cultuur op dieper niveau in de richting van coöperatie over competitie kunt brengen. Dat vergt een veel meer systematische aanpak dan over touwen lopen of op vloten varen in de Ardennen.

**Archetypes** Heb aandacht voor de archetypes in het systeem. Einstein zei dat het universum niet bestaat uit atomen maar op een dieper niveau uit verhalen. De meest krachtige verhalen zijn archetypisch: ze komen uit het collectieve onbewuste. Archetypes zijn collectieve symbolen. Ze verschijnen in diverse tijdperken en diverse culturen en in de dromen van mensen van de meest diverse achtergronden. In het westen komen archetypes bijvoorbeeld voor in sprookjes. Bij de oude Grieken kwamen ze voor in de mythes. De 'goden van de Olympus' zijn eigenlijk archetypische aspecten van onze psyche. Appolo is de strijder in ons, Athena de wijsheid, Dionysos is de levensgenieter etcetera. Archetypes in organisaties hebben te maken met typisch gedrag in de heersende cultuur: interne concurrentie of samenwerking, duurzame oplossingen of oplappen, hoe informatie wordt gedeeld of verborgen, of mensen verantwoordelijkheid nemen dan wel dingen over de schutting gooien.

en... Die zaken komen niet voor in één organisatie (die van jullie), maar in duizenden organisaties in de hele wereld. Het zijn onderliggende collectieve informatiepatronen die als een bakvorm altijd maar dezelfde soort koekjes blijven bakken. Nieuwelingen krijgen dat soort verhalen mee in de eerste weken of maanden dat ze binnen zijn.

Een veel voorkomend archetype in Newtoniaanse organisaties is het fenomeen van korte termijn oplossingen die zelf weer nieuwe problemen worden. We richten ons dan op het symptoom in plaats van de systeemoorzaak te zoeken. Dat is geen kwestie van kwade wil. Het is dat mensen nooit een ander verhaal hebben geleerd, in het bijzonder over systemen, over 'gehelen' en over 'wederzijdse afhankelijkheid'. Een ander heersend verhaal is bijvoorbeeld: als er een fout wordt gemaakt, hebben we een zondebok nodig. 'Zondebok' is een archetype. Het komt voor in ongeveer alle culturen in de wereld.

Vandaar dat Deming een ander verhaal suggereert: zoek geen schuldigen maar systeemorzaken. Zolang je niet bewust de zondebokcultuur aanpakt, zal ze voortbestaan en op onbewuste wijze het gedrag van mensen blijven vormgeven. Wanneer we nieuwe verhalen verspreiden en er ons naar gedragen, veranderen overal individuele gedragingen zonder dat er enig correctie- of motivatiegesprek nodig is. Andere bakvorm, andere koekjes. Nog eentje? Wij praten niet over mensen, we praten met mensen.

Zodra je erin slaagt dat als een nieuw verhaal te creëren in het systeem, heb je via dat ene verhaal meer toekomstig gedrag veranderd dan je door honderden gesprekken met 'probleemgevallen' zou kunnen realiseren. Het scheppen van nieuwe verhalen en 'story lines' is een van de sterkste manieren om een systeemcultuur te transformeren. Een verhaal dat sommige lezers misschien kennen is: 'Wie heeft de aap?'. Als die metafoor bekend wordt in een organisatie, verandert gedrag met ware positieve kettingreacties. Het verhaal van de aap komt van een man die Bill Oncken heette. Zijn artikel 'Who's got the monkey?' is een van de meest verkochte artikelen ooit uit de Harvard Business Review (ook als PDF te bestellen via amazon.com). Je kunt als leider ook verhalen lanceren door een dramatische actie te ondernemen (zie kader).

**Cultuur** Je kunt vele keren meer bereiken door de organisatiecultuur te transformeren dan door altijd maar aan probleemgedrag te sleutelen. Structuur bepaalt gedrag. Onderliggende onzichtbare structuren, zoals geloofsystemen of culturen bepalen op hun beurt ook zichtbare structuren. Hiërarchie is bijvoorbeeld een zichtbare structuur die steunt op een onzichtbare mannelijke, verticale cultuur. Uiteindelijk is het dus de heersende cultuur die bepaalt wat mensen doen en niet doen, wel zeggen en niet zeggen. Cultuur is het DNA van de organisatie. Managers van de Newtoniaanse school zien cultuur

## Verhalen lanceren


### Verf

Tom Peters vertelt het verhaal van een nieuwe Algemene Directeur die op dag één van zijn nieuwe baan een pot verf en een kwast bestelde voor onmiddellijke aflevering. Hij deed zijn jasje uit, stroopte zijn mouwen op en liep naar de parkeerplaats waar hij alle gereserveerde parkeerplaatsen van managers overschilderde. Dit soort symbolische (archetypische) daden kan veel meer opleveren dan maandenlang vergaderen.

### Versnipperaar

Een manager nam een organisatie over en riep al het personeel samen in de grote zaal. Op een podium stond een versnippermachine. Hij liet, in bijzijn van iedereen, alle oude evaluatiedossiers van het hele personeel erdoor jagen. Zijn boodschap: 'Ik heb ze niet gelezen en ik wil het niet weten. Het enige wat mij interesseert is wat je met de toekomst doet en hoe we dat samen zullen doen'. Het hoeft niet per definitie zo dramatisch. Regelmatige dialoogrondes houden in cirkelopstelling, zoals de zogenaamde primitieve volkeren doen, is genoeg om beperkende verhalen te ontdekken en los te laten en nieuwe verhalen met elkaar te weven zoals een tapijt.

niet als de grootste prioriteit. Ze spelen liever met structuur en processen. Dat is een grove onderschatting. Om in een metafoor van de kwantumfysica te spreken: objecten verschijnen uit velden. Velden zijn dus superieur aan vormen en structuren. Velden zijn een combinatie van energie en informatie. Cultuur is een energieveld dat informatie in zich draagt over de organisatie, zoals het energieveld van de tulpenbol de informatie van de tulp bevat. Het veld is onzichtbaar maar geeft vorm aan tienduizenden details. Wat is effectiever: de tienduizenden details één voor één aanpakken of het 'veld' transformeren? Cultuur bepaalt structuur én gedrag. Culturen gebouwd op Newtoniaanse principes zijn competitief, verticaal, rechtlijnig, kwantitatief gericht, analytisch, probleemgericht, uit op efficiency. Die zaken gaan niet vanzelf weg. Vragen om samenwerking en initiatief in een cultuur gedomineerd door de elementen in de vorige zin is als vragen aan een oven om sneeuw te produceren. Daar word je dus moe van.

Besluit: je kunt véél meer, véél sneller bereiken, met véél minder moeite door aan het geheel te werken (systeemparadigma) in plaats van de problemen met de verschillende delen te willen oplossen (Newtoniaans paradigma). 

### Auteur

De Vlaming **J. Bommeres** is de auteur van "Kun je een Rups Leret Vliegen?", het tweede meest verkochte boek over leiderschap in Nederland. Hij schreef ook "FLOW en de Kunst van het Zakendoen" waarvan in Nederland bijna 20.000 exemplaren werden verkocht. Hij woont in Californië maar is vaak in Nederland. Voor vragen is hij te bereiken op [jan@newshoestoday.com](mailto:jan@newshoestoday.com).