

# Whitepaper Leiderschap en Systeendenken

Deel 2 van 3

upd

Join the Spark®

# **Whitepaper Leiderschap en Systemdenken**

*dl. 2 van 3*

# Voorwoord



Dit is de 2e van 3 whitepapers in de reeks over systeemdenken. De papers zijn gebaseerd op het onderzoek dat Jan Heijneman heeft uitgevoerd in 2017 en 2018 voor zijn studie MSc Lean Enterprise aan de Universiteit in Buckingham.

De vorige whitepaper gaf uitleg over het begrip systeemdenken. Met name het verschil tussen systeemdenken en het traditionele mechanistisch denken wordt daarin helder uiteengezet.

Deze whitepaper gaat over de rol van leidinggevend en hun gedrag/leiderschap in systeemdenken. In onze dagelijkse praktijk zien we regelmatig dat leiderschap onderschat wordt. Met name door de leidinggevende zelf. Dat is voor systeemdenken niet anders, ook dit wordt veelal onderschat. In deze paper legt Jan uit wat de rol van de leidinggevende en het leiderschapsgedrag precies is en hoe een leidinggevende deze rol zo goed mogelijk kan invullen.

Zoals hierboven geschreven, is deze whitepaper gebaseerd op academisch onderzoek. We hebben geprobeerd de inhoud leesbaar, begrijpelijk en belangrijker nog: toepasbaar te maken. Wil je meer weten over systeemdenken en/of de relatie met leiderschap daarin? Neem dan gerust contact met ons op!

## **UPD**

contact@upd.nl

020 – 345 3015

# Inhoudsopgave



1. Inleiding.....	5
Wat is systeemdenken precies?.....	5
2. Leiderschap in systeemdenken .....	7
Wat is leiderschap precies?.....	7
Motivatie voor groei.....	8
Vijf gedragingen om de transformatie te ondersteunen .....	8
3. Tot slot .....	13

# 1. Inleiding

---

**Voordat je begint met het lezen van deze whitepaper is het raadzaam je in te lezen in het onderwerp systeemdenken. Mocht je dat nog niet gedaan hebben, dan leg ik hieronder kort uit wat systeemdenken is. Deze uitleg helpt je de whitepaper beter te begrijpen.**

## **Wat is systeemdenken precies?**

Systeemdenken is een aanvulling op mechanistisch denken. Bij mechanistisch denken gaan we er vanuit dat organisaties een mechanisme zijn. Binnen dit mechanisme bestaat de organisatie uit afzonderlijke onderdelen die in elkaar overlopen. Een goed voorbeeld hiervan zijn productie- en assemblagelijnen.

Bij mechanistisch denken gaan we er vanuit dat de productielijn volledig zelfstandig is en een eindproduct oplevert dat het beginpunt is voor de assemblagelij. En dat een verbetering in de productielijn automatisch leidt tot verbetering van het eindproduct.

In hetzelfde voorbeeld geeft systeemdenken een andere kijk. Met systeemdenken beschouwen we beide lijnen samen als één geheel. In dit geval één systeem dat van grondstof een eindproduct maakt. Verbeteringen worden daarmee ook in het licht van het gehele systeem gezet.

Als we iets veranderen in de productielijn, wat betekent dat dan voor assemblage? Heeft een verbetering in de productielijn überhaupt wel effect op het eindproduct? En welke knelpunten veroorzaken we verderop in het systeem door nu een wijziging door te voeren in de productielijn? Dat zijn allemaal vragen die in het geval van systeemdenken zichtbaar zijn. De eventueel onbedoelde gevolgen worden zichtbaar gemaakt.

Voor een complete uitleg over systeemdenken en het verschil met mechanistisch denken, verwijst ik je graag naar een vorige whitepaper.

## 2. Leiderschap in systeemdenken

**Leiderschap is een veelbesproken onderwerp bij organisatie-transformaties. Of het nu gaat om Lean, Agile of Six Sigma, de rol van leidinggevenden en hun gedrag is cruciaal. Zo staat het in ieder geval in de theorie.**

De praktijk is een stuk weerbarstiger en dat is voor een transformatie naar systeemdenken niet anders. In dit hoofdstuk leg ik uit wat de rol van leidinggevenden is en welke vijf gedragingen zij kunnen tonen, om een transformatie of het behalen van gestelde ambities te ondersteunen.

### **Wat is leiderschap precies?**

Laten we beginnen bij het begin. Voordat we ingaan op leiderschap in systeemdenken is het belangrijk helder te hebben wat we precies verstaan onder leiderschap.

Er is namelijk geen duidelijke definitie van leiderschap. Veelal wordt gesteld dat 'het leiderschap' verantwoordelijk is voor de plannen, doelstellingen en prioriteiten van de organisatie. Dat is gedeeltelijk waar. Wat we niet moeten vergeten is dat de nadruk van leiderschap ligt op de wederzijdse relaties. Leidinggevenden maken niet alleen de plannen, zij zijn ervoor verantwoordelijk dat deze worden besproken en gedeeld binnen de organisatie.

Op een open en veilige manier waarbij het mogelijk is dat de doelen worden bijgesteld om zo bij te dragen aan realisme en haalbaarheid van de strategische doelen. Uiteindelijk leidt dit tot grotere meer bereidwilligheid tot verandering.

Verder is een leidinggevende verantwoordelijk voor het luisteren naar ideeën vanuit de organisatie, het faciliteren van teamwerk en het delen van de nodige informatie.

## Motivatie voor groei

Het motiveren van medewerkers is één van de belangrijkste taken van een leidinggevende. In het kader van transformationeel leiderschap is het van fundamenteel belang dat een leidinggevende de medewerkers inspireert. Deze inspiratie leidt bij medewerkers vervolgens tot motivatie. Aan de hand van een stevige en realistische visie, vormt de leider een charismatisch rolmodel voor de medewerkers.

In het kader van transformationeel leiderschap is het cruciaal dat leidinggevendenden tonen dat ze verder gaan dan het eigenbelang en dat zij werken voor het grootste belang van de organisatie. Hiermee geven zij het voorbeeld dat door de rest van de organisatie kan worden gevolgd.

## Vijf gedragingen om de transformatie te ondersteunen

Om het gedrag te stimuleren dat bijdraagt aan de transformatie naar systeemdenken, is het noodzakelijk een programma te ontwerpen dat is gebaseerd op een andere set aannames dan gebruikelijk. Om een echte gedragsverandering aan te moedigen is een mentaliteitsverandering nodig, in combinatie met strategische en structurele veranderingen.

Lerende organisaties worden gecreëerd en versterkt door de praktijk van persoonlijk leiderschap, teamleren, een gedeelde visie, de explicatie van mentale modellen en systeemdenken. De volgende vijf gedragingen ondersteunen leidinggevendenden ten behoeve van een systematische aansturing van een organisatie:



## 1. Modelleer de weg

Waarom neemt een leidinggevende een bepaalde beslissing of onderneemt hij/zij een bepaalde actie? Dit wordt altijd gedreven door persoonlijke waarden en overtuigingen bij een leidinggevende zelf. Het is belangrijk dat een leidinggevende ontdekt wat deze waarden en overtuigingen precies zijn. En dat hij/zij ze vervolgens expliciet kan benoemen.

Aan de hand van deze waarden en overtuigingen wordt vervolgens ‘common ground’ gezocht bij de rest van de organisatie. Samen bevestigen ze de gedeelde waarden. Door vanuit gedeelde waarden te werken, zorgt een leidinggevende voor een goede uitleg zodat de rest van de organisatie betrokken raakt bij de waarden en overtuigingen, vanuit een intrinsieke motivatie.

Vervolgens is het cruciaal dat de leidinggevende de waarden en overtuigingen uitspreekt en actief deelt. En – niet te vergeten – er actief naar leeft en acteert. Het spreekwoordelijke ‘practice what you preach’. Hierdoor wordt een consistentie gecreëerd tussen woorden en daden die binnen de organisatie ie geloofwaardigheid opbouwt en bijdraagt aan de bereidheid tot verandering.

## 2. Inspireer de gedeelde visie

Een visie is een soort schilderij van de toekomst, veelal in het hoofd van een leidinggevende. Hij/zij ziet een organisatie zoals die gaat worden, niet zoals die nu is. Het is de taak van een leidinggevende te zorgen dat anderen dit toekomstbeeld ook zien. En te laten zien hoe gedeelde waarden en overtuigingen worden gediend door deze visie. Door expressief gedrag, energie en optimisme wordt aantrekkingskracht gecreëerd op de rest van de organisatie.

Hierbij is het cruciaal dat leidinggevendenden deze visie niet zonder overleg creëren, maar samen met anderen. Door de visie samen met de organisatie te vormen zorgen ze dat deze realistisch is en gedragen wordt. Hiermee ontwikkelen ze direct enthousiaste supporters die de verandering naar de toekomst willen ondergaan.

De titel leidinggevende heeft hier niets te maken met een hiërarchische rol. Iedereen kan het initiatief nemen – samen met anderen – een toekomstbeeld te vormen.

Qua competenties is een leidinggevende verantwoordelijk voor het geven van visie, betekenis, richting en focus aan de organisatie. Hij/zij manifesteert zich met hoge ambitie en is een vastberaden katalysator die anderen tot hoge prestaties stimuleert. Hiermee wordt weerstand voorkomen en krijgen mensen en teams energie voor het bereiken van uitdagende doelen.

### 3. Daag het proces uit

Leidinggevendens zijn continu op zoek naar kansen en mogelijkheden om hun vaardigheden te testen en hiervan te leren. Hierbij motiveren ze anderen hun voorbeeld te volgen en de eigen grenzen op te zoeken. Ze begrijpen dat ze hierbij anderen vragen risico te nemen. En dat het nemen van risico kan leiden tot fouten en falen.

Leidinggevendens nemen echter het initiatief en zorgen dat er iets zinvol gebeurt, ook in geval van fouten en falen binnen de organisatie. In deze rol zorgen zij dat tegenslagen omgezet worden in successen. Zij zorgen dat teleurstellingen worden omgezet naar kansen tot leren en groeien van de organisatie.

Juist in het omgaan met tegenslagen onderscheiden goede leidinggevendens zich. Om succesvol te zijn, moeten zij streven naar resultaten. Maar, hierbij moeten ze een inspirerende rol vervullen. Wanneer ze uitsluitend streven naar resultaten zonder hierbij de rest van de organisatie te inspireren, zal dit onherroepelijk leiden tot demotivatie.

Leiderschap of invloed is gebaseerd op kennis en vertrouwen. Medewerkers vertrouwen de kennis van de leidinggevende om weloverwogen beslissingen te nemen. Deze kennis kan zich op verschillende facetten richten. Het kan gaan om zicht op het toekomstbeeld en de vormgeving ervan of kennis van het proces en variaties.

In dit kader is een aantal competenties te benoemen die een positieve invloed hebben op de bereidheid tot veranderen bij medewerkers:

- a) Het vergaren van kennis over variëteit in werk, planning en probleemoplossing.
- b) Kennis over manieren waarop we mensen kunnen leren zichzelf te ontwikkelen en verbeteren.
- c) Begrijpen waarom mensen zich gedragen zoals ze doen.
- d) Inzicht in onderlinge afhankelijkheid en interactie tussen systemen.

#### 4. Stel anderen in staat te handelen

Goede leidinggevendenden weten dat ze verandering niet alleen kunnen realiseren. Ze hebben anderen nodig bij het realiseren van buitengewone acties binnen de organisatie. Daarom investeren ze in het creëren van betrouwbare relaties met anderen en werken actief aan levendige en samenhangende teams.

Leidinggevendenden ontwikkelen samenwerkingsdoelen en samenwerkingsrelaties met collega's. Hierbij houden ze rekening met de behoeften en belangen van anderen. Leidinggevendenden investeren in het herkennen en erkennen van verschillen tussen mensen. Hiermee creëren ze nieuwe samenwerkingsvormen met betrekking tot collegialiteit, veiligheid en vertrouwen. Het gaat in de samenwerking dan meer over luisteren dan over praten. Zo creëert een leidinggevende een omgeving waarin mensen zich verbonden voelen en anderen behandelen zoals ze zelf behandeld willen worden.

Daarbij zorgen leidinggevendenden ervoor dat iedereen binnen de organisatie zich sterk, capabel en zelfverzekerd voelt. Dit zorgt ervoor dat ze zowel initiatief als verantwoordelijkheid op zich kunnen – en zullen – nemen. Zo creëert het leiderschapsgedrag een klimaat waarin medewerkers volledige controle hebben over hun eigen omgeving, waardoor ze geen reden hebben voor weerstand tegen de voorgenomen veranderingen.

## 5. Moedig het aan

Het is hard werken om buitengewone dingen gedaan te krijgen in organisaties en de weg naar succes is niet altijd even duidelijk. Daarom moedigen leidinggevendenden anderen aan de zoektocht naar succes voort te zetten.

Goede leidinggevendenden zijn trots op de resultaten van de teams en schromen niet deze trots en waardering te delen binnen de hele organisatie. Hierdoor zorgen ze dat mensen zich speciaal en buitengewoon voelen.

Dit is alleen mogelijk als het gestaafd is op authenticiteit. Leidinggevendenden steunen hierbij op de gedeelde waarden en overtuigingen voortkomend uit het modeleren van de weg. Zo laten ze zien dat de bijdrage die ze benoemen bijdraagt aan de gemeenschappelijke visie.

Authenticiteit heeft te maken met de emotionele perceptie van medewerkers. Door voldoende ruimte te geven aan emoties van mensen en eerlijk en open te zijn over veranderingen, zorgen leidinggevendenden ervoor dat ze authentiek zijn. Vanuit hun rol stimuleren ze anderen tot individueel leiderschap. Uiteraard langs de gedeelde visie, met als doel het behalen van het systeemdoel en het optimaal behartigen van het klantbelang.

# 3. Tot slot

---

**Eerder in deze paper gaf ik aan dat leiderschap een veelbesproken onderwerp is. Ik realiseer me dat met het uitbrengen van deze whitepaper hier weer een bijdrage aan wordt geleverd. Daarom heb ik de whitepaper zo praktisch mogelijk gehouden. We moeten namelijk niet *praten* over leiderschap, we moeten het *praktiseren*.**

Dat praktiseren begint bij het identificeren van gedeelde waarden en overtuigingen. Daar zijn geen moeilijke sessies voor nodig. Begin gewoon eens met het voeren van oprechte gesprekken met mensen binnen de organisatie. Ga op ontdekkingsreis en zoek actief naar deze gedeelde waarden en overtuigingen.

Om dit effectief te doen is het cruciaal de verschillen tussen mensen te kunnen herkennen en erkennen. Dit helpt leidinggevenden de waarden en overtuigingen van anderen te kunnen kaderen en op waarde te schatten. En dit begint weer bij zelfinzicht: “Ken uzelf” zoals op de tempel van Delhi prijkt.

De gedeelde visie is de basis voor goed leiderschapsgedrag in systeemdenken. Ik sluit deze whitepaper graag af met een voorbeeld van deze gedeelde visie.

Steve Jobs wordt door velen gezien als één van de grootste visionaire leiders van de tegenwoordige tijd. Hij heeft mobiele telefonie voorgoed veranderd door de komst van de iPhone. Wat maar weinig mensen weten is dat de visie van Steve Jobs zich uitsluitend beperkte tot de belfunctionaliteit.

Hij wilde een telefoon ontwikkelen waarmee men gemakkelijk kon bellen (dat was in die tijd een uitdaging voor mobiele telefonie) en die goed in de hand lag.

Zoals een goed leider betaamd, deelde hij deze visie met mensen om zich heen. De mensen binnen Apple, die verantwoordelijk waren voor de iPod, vertelden hem dat ze bang waren dat derden de mp3-functionaliteit zou integreren in hun mobiele telefoons, wat het einde van de iPod zou kunnen betekenen.

Na meerdere gesprekken stelde Jobs de visie bij. Apple wilde niet langer een telefoon ontwikkelen waarmee men gemakkelijk kon bellen. Dat was nog steeds een randvoorwaarde, maar de visie werd dat ze de mobiele telefoon opnieuw wilden uitvinden. Langs deze visie ontwikkelden ze de eerste iPhone. Een telefoon, een mp3-speler en een internet-device. Met een 2Mb pixel camera, touchscreen en ingebouwde accelerometer.

Dat de iPhone de mobiele telefonie voorgoed heeft veranderd is een feit. Maar, stel je eens voor wat er gebeurd was als Jobs zijn visie niet gedeeld en bijgesteld had. Dan was de iPhone een verbetering geweest van bestaande telefoons. Maar revolutionair? Zeker niet.

# Referenties

Bass, B., (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications. First ed. New York: Free Press.

Bass, B., (1997). Does the transactional – transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American Psychologist*, 52(2), pp. 130-139.

Bass, B. & Avolio, B., (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organisational development.. *Research in Organisational Change and Development*, Volume 4, pp. 231-272.

Burns, (1978). *Leadership*. First ed. New York: Harper & Row.

Burns, (1996). Defining leadership: Can we see the forest for the trees?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2 3, pp. 148-159.

By, R. T., (2007). Ready or not. *Journal of change management*, 7(1), pp. 3-11.

Collins, J., (2001). Good to be great. [Online]

Available at: [http://www.jimcollins.com/article\\_topics/articles/good-to-great.html#articletop](http://www.jimcollins.com/article_topics/articles/good-to-great.html#articletop)

Deming, W. E., (1986). *Out of the crisis*. First ed. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology,

Egan, G., (2007). *Skilled Helper*. First ed. Bement: Thomson Higher Education.

Eichfeld, A., Golding, D., Hamilton, D. & Robinson, K., (2017). McKinsey.com. [Online]

Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/continuous-improvement-make-good-management-every-leaders-daily-habit>

Folkman, J., (2010). *Top 9 Leadership behaviors that drive employee commitment*, Orem: Zenger Folkman.

Jones, R., Jimmieson, N. & Griffiths, A., (2005). The Mediating Role of Readiness for Change.. *Journal of Management Studies*, 42(2), pp. 361-384.

Klein, H. & Rorink, F., (2009). *Verandermanagement*. Third ed. Amsterdam: Pearsons Education.

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z., (2017). *The Leadership Challenge*. First ed. Hoboken: Wiley & Sons.

Liker, J. K. & Convis, G. L., (2012). *Toyota Way Lean Leadership*. First ed. New York: McGraw-Hill.

McNish, M., (2001). Guidelines for managing change: A study of their effects on the implementation of new information technology projects in organisations.. *Journal of Change Management*, 2(3), pp. 210 - 211.

Pfeffer, J., (1997). The ambiguity of Leadership. *Academy of management review*, Volume 2, pp. 104-112.

Piderit, S. K., (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), pp. 783-794.

Rost, J., (1991). *Leadership for the twenty first century*. First ed. New York: Praeger.

Scholtes, P. R., (1998). *The Leaders' handbook*. First ed. New York: McGraw Hill.

Seddon, J., (2005). *Freedom from command and control*. First ed. New York: Productivity Press.

Senge, P. M., (1992). *De vijfde discipline*. First ed. Schiedam: Scriptum Books.

Yukl, G., (2006). *Leadership in Organisations*. Sixth ed. Upper Saddle River: Pearson.



# Over UPD

---

**Ruim 20 jaar geleden startte onze reis onder de naam Plus Delta. Geboren uit een gedeelde overtuiging dat er nog zó veel te verbeteren is in Nederland. En de ambitie om mensen maximale waarde te laten toevoegen binnen organisaties.**

In de afgelopen jaren zijn we gegroeid, van naam veranderd en is onze uitstraling aangepast. Maar de ambitie en drive zijn gebleven.

Bij UPD ondersteunen we organisaties bij de transformatie naar een organisatie waar continu verbeteren en vernieuwen opgenomen is in het DNA van de organisatie.

Door de inzet van opleiding, coaching en consultancy zorgen we dat:

- De klanttevredenheid verhoogd wordt;
- Continu verbeteren onderdeel van de bedrijfsvoering wordt;
- Processen betrouwbaar en voorspelbaar worden;
- Medewerkers zich ontwikkelen en bijdragen aan continu verbeteren;
- Digitale oplossingen onderdeel zijn van duurzame resultaatverbetering.

Benieuwd wat we voor jou kunnen betekenen? Bel of mail ons gerust. We helpen je graag verder.

**UPD – Join the Spark\***

+31(0)20 – 345 3015

[contact@upd.nl](mailto:contact@upd.nl)

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

## MEER WETEN OVER SYSTEEMDENKEN?

Heb je na het lezen van deze whitepaper interesse in deze materie en wil je er even over van gedachte wisselen? Neem dan contact met ons op via 020 - 345 3015 of [contact@upd.nl](mailto:contact@upd.nl)