

EXECUTIVE COACHING

Strategisch & Analytisch

Les 1

Systemisch denken & Organisatiedynamiek

(hbo+/wo, master/exec-niveau)



Copyright © 2025 Remy de Wild
Alle rechten voorbehouden.

Uitgegeven door 6P Partners B.V.

Eerste editie, 2025

Bij gebruik van citaten is verwezen volgens APA7.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Teksten, afbeeldingen en grafische elementen zijn beschermd onder de Auteurswet.

Hoewel aan de inhoud van deze publicatie uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur en uitgever geen aansprakelijkheid voor eventuele onjuistheden of schade die voortvloeit uit het toepassen van de informatie in dit document.

Inleiding

Leiderschap manifesteert zich nooit in isolatie; het ontstaat altijd binnen een groter geheel van structuren, belangen, historische ervaringen, informele normen en wederzijdse verwachtingen. Dit geheel – het systeem – vormt niet slechts de context waarin leiders handelen, maar beïnvloedt actief wat mogelijk, denkbaar en bespreekbaar is binnen een organisatie. Vanuit systemisch perspectief wordt leiderschap daarom opgevat als een relationeel en contextueel fenomeen, waarin individuen en het systeem elkaar voortdurend wederzijds beïnvloeden.

In traditionele leiderschapsmodellen ligt de nadruk sterk op individuele competenties, stijlkenmerken en gedragsrepertoires van de leider. Hoewel deze elementen relevant zijn, bieden zij slechts een gedeeltelijke verklaring voor leiderschapsgedrag. Systemische benaderingen verschuiven de focus van de individuele leider naar de dynamiek tussen leiders en het systeem waarin zij opereren. De centrale vraag wordt dan: “Welke patronen wil dit systeem in stand houden, en welke rol neemt de leider daarin op zich?”. Daarmee wordt leiderschap niet alleen een kwestie van persoonlijke effectiviteit, maar ook van het begrijpen van onderliggende systeemlogica's die gedrag sturen.

Deze manier van kijken vindt haar oorsprong in de algemene systeemtheorie van Ludwig von Bertalanffy (on Bertalanffy, 1968), die stelt dat een systeem meer is dan de som der delen. Een organisatie kan daarom niet volledig worden begrepen door afdelingen, rollen of individuen afzonderlijk te analyseren. Pas in hun onderlinge samenhang wordt zichtbaar hoe interactiepatronen ontstaan en voortbestaan. Het contextuele perspectief van Ivan Boszormenyi-Nagy (Boszormenyi-Nagy, 1986) verdiept dit beeld door te laten zien dat relaties tevens worden gedragen door morele dimensies, zoals rechtvaardigheid, wederkerigheid en loyaliteit. In organisaties wordt deze morele balans mede zichtbaar in de wijze waarop erkenning, verantwoordelijkheid en betrouwbaarheid worden ervaren.

Het ontwikkelen van een systemische en contextuele bril heeft belangrijke implicaties voor leiders op strategisch en executive niveau. Zij leren kijken naar patronen in plaats van incidenten, onderzoeken dynamieken in plaats van individuele tekortkomingen, en ontwikkelen sensitiviteit voor onderliggende morele rekeningen, loyaliteiten en orderingsvraagstukken die het functioneren van teams en organisaties beïnvloeden. Bovendien vraagt systemisch leiderschap om reflectiviteit: leiders worden uitgenodigd hun eigen rol in het patroon te onderzoeken, inclusief de manieren waarop zij – bewust of onbewust – bijdragen aan het in stand houden van bestaande dynamieken.

Deze les biedt een verdiepend overzicht van systemisch en contextueel kijken binnen organisaties. Eerst verkennen we de organisatie als levend systeem en de kenmerken die dit met zich meebrengt. Vervolgens behandelen we de drie systemische principes – ordening, balans en binding – en verdiepen we het contextuele perspectief van

rechtvaardigheid en loyaliteit. Daarna bespreken we patronen, circulair denken en de betekenis van double loop learning voor leiderschap. Tot slot introduceren we de Power-Interest Grid als contextueel instrument en sluiten we af met praktische toepassingen en reflectievragen voor leiders in complexe omgevingen.

Inhoudsopgave

Inleiding.....	2
1. Het systeem als levend geheel	7
1.1 Organisaties als complexe adaptieve systemen.....	7
1.2 Kenmerken van systemen: doelgerichtheid, interafhankelijkheid en zelfregulatie	8
1.3 Van lineair naar circulair denken	10
1.4 Een eenvoudige feedbacklus	11
2. De drie systemische principes: ordening, balans en binding	13
2.1 Ordening: plek, rangorde en mandaat	13
2.2 Balans: geven en nemen in evenwicht	14
2.3 Binding: erbij horen en niet uitgesloten worden	15
2.4 De drie principes in samenhang	15
2.5 Toepassing bij fusies, reorganisaties en opvolging.....	16
3. Contextueel perspectief: rechtvaardigheid en loyaliteit.....	18
3.1 Relationale ethiek in organisaties	18
3.2 Vier dimensies van contextuele analyse	19
3.3 Morele schulden en creditering.....	20
4. Patronen herkennen en betekenis geven.....	22
4.1 Single loop en double loop learning.....	22
4.2 Typische organisatiepatronen	23
4.3 Patronen niet veroordelen, maar begrijpen	24
5. De Power–Interest Grid: contextuele invloed in kaart brengen	26
5.1 Macht en belang als dynamische grootheden	26
5.2 De vier kwadranten van de Power–Interest Grid	27
5.3 Systemisch gebruik van de grid	30
6. Praktische toepassing: de systemische bril in de dagelijkse praktijk	32
6.1 Van oordeel naar open vraag.....	32
6.2 Systemische interventies op leiderschapsniveau	33
6.3 Innerlijk werk van de leider.....	35
7. Reflectie en dialoog	38
7.1 Mijn rol in het systeem	38

7.2 Invloed op het veld	39
7.3 Behoeftte aan controle versus leren van het systeem	40
7.4 Morele verantwoordelijkheid.....	42
Conclusie	44
Literatuurlijst	47

1. Het systeem als levend geheel

1.1 Organisaties als complexe adaptieve systemen

Organisaties kunnen worden opgevat als **complexe adaptieve systemen**: dynamische gehelen van onderling verbonden elementen (mensen, teams, technologie, structuren, routines, rituelen) die zich voortdurend aanpassen aan interne en externe veranderingen. Anders dan bij een machine – waarin onderdelen voorspelbaar en lineair op elkaar inwerken – is in een complex adaptief systeem sprake van voortdurende wisselwerking, non-lineariteit en emergentie. Stacey (Stacey, 2010) benadrukt dat dergelijke systemen fundamenteel onvoorspelbaar zijn, omdat interacties tussen actoren leiden tot voortdurend verschuivende patronen in plaats van lineaire oorzaak-gevolgrelaties.

Enkele kernkenmerken van organisaties als complexe systemen zijn:

- Er zijn zelden **eenvoudige, lineaire oorzaak-gevolgrelaties**. Een verandering op één plek kan onverwachte of zelfs tegengestelde effecten elders hebben.
- Er bestaan talrijke **feedbacklussen**: processen versterken elkaar (positieve feedback) of dempen elkaar (negatieve feedback).
- Patronen ontstaan niet primair door top-down ontwerp, maar door de **interactie tussen actoren** over de tijd. Een cultuur wordt niet “ingevoerd”, maar groeit uit talloze beslissingen, gesprekken, impliciete regels en gedeelde ervaringen.
- Systemen zoeken voortdurend naar een vorm van **werkbaar evenwicht**. Ze zijn tegelijk gericht op stabiliteit (voorspelbaarheid, veiligheid) en op verandering (innovatie, aanpassingsvermogen).

In de praktijk zijn leiders vaak geneigd om problemen **lineair en instrumenteel** te benaderen: “Als we X invoeren, zal Y verbeteren.” Zo kan een directie besluiten een nieuw beoordelingssysteem te implementeren om prestaties transparanter te maken. In een lineair denkmodel is de verwachting dat dit systeem vanzelf tot meer duidelijkheid en betere resultaten leidt.

In een complex adaptief systeem kan dezelfde interventie echter heel anders uitpakken. Medewerkers kunnen het nieuwe systeem ervaren als een uiting van wantrouwen, waardoor defensief gedrag, politieke spelletjes of “afvinkgedrag” toenemen. Het systeem reageert dus terug: de interventie wordt onderdeel van het geheel en creëert **nieuwe patronen**, soms haaks op de oorspronkelijke intentie.

Voor systemische leiders wordt daarom een andere basisvraag belangrijker dan de klassieke “Hoe zorg ik dat mensen doen wat we hebben afgesproken?”. Een vruchtbaarder vraag is:

“Welke dynamiek in het systeem maakt dit gedrag logisch, voorspelbaar en misschien zelfs functioneel?”

Wie die vraag serieus stelt, ziet bijvoorbeeld dat “verzet tegen verandering” niet louter onwil is, maar vaak een vorm van **behoudsenergie**: het systeem probeert zichzelf te beschermen tegen onduidelijkheid, verlies van identiteit of te snelle verstoringen.

Een organisatie als complex adaptief systeem zien betekent dus dat leiders zich minder richten op het optimaliseren van individuele prestaties en meer op het **observeren en beïnvloeden van onderlinge relaties, patronen en terugkoppelingen**.

1.2 Kenmerken van systemen: doelgerichtheid, interafhankelijkheid en zelfregulatie

In de oorspronkelijke les worden drie belangrijke systeemkenmerken onderscheiden: **doelgerichtheid, interafhankelijkheid en zelfregulatie** aansluitend bij onder anderen Senge (Senge, 2006) en de systeemtheorie. We verdiepen deze kenmerken nu verder en verbinden ze expliciet met leiderschapsimplicaties.

Kenmerk 1: Doelgerichtheid

Elk systeem streeft naar een vorm van **stabiliteit of homeostase**. Dat wil niet zeggen dat er altijd expliciete, rationele doelen zijn, maar wel dat het systeem zich zó organiseert dat bepaalde toestanden worden behouden. Dit kunnen formele doelen zijn (winstgevendheid, kwaliteit, klanttevredenheid), maar ook informele doelen zoals “conflicten vermijden”, “de oprichter niet teleurstellen” of “nooit gezichtsverlies lijden naar buiten”.

Stel dat een team al jaren klaagt over inefficiënte procedures, maar toch telkens terugvalt op de oude werkwijze zodra er druk ontstaat. Op het eerste gezicht lijkt dit irrationeel. Vanuit het systeem bezien is het echter logisch: de oude werkwijze biedt **psychologische veiligheid en voorspelbaarheid**. De formele doelstelling “efficiënter werken” verliest het dan van de informele doelstelling “voorkomen dat we fouten maken in onbekende processen”.

Voor leiders betekent dit dat **weerstand tegen verandering** niet simpelweg als irrationeel of contraproductief kan worden weggezet. Weerstand is vaak een signaal dat het systeem een bepaald evenwicht probeert te bewaren. De vraag verschuift van “Hoe breken we die weerstand?” naar “Wat probeert deze weerstand te beschermen, en is dat misschien ook waardevol?”.

Kenmerk 2: Interafhankelijkheid

Onderdelen in een systeem zijn **onderling verbonden**. Wat er op de ene plek gebeurt, heeft vroeg of laat gevolgen op andere plekken. In organisaties kan een ogenschijnlijk beperkt besluit – bijvoorbeeld het terugbrengen van opleidingsbudget – gevolgen hebben voor de

kwaliteit van dienstverlening, de ervaren ontwikkelingsmogelijkheden, de aantrekkelijkheid als werkgever en uiteindelijk voor verloop en reputatie.

Een financieel gedreven maatregel kan zo, via verschillende tussenschakels, leiden tot een verlies aan betrokkenheid en innovatiekracht. Leiders die alleen vanuit hun eigen “kolom” (bijvoorbeeld finance, HR of operatie) denken, missen de bredere impact van hun beslissingen. Systemisch leiderschap veronderstelt daarom **ketendenken**: het bewust betrekken van meerdere perspectieven en functies voordat een besluit wordt genomen.

Kenmerk 3: Zelfregulatie

Systemen beschikken over formele en informele **feedbackmechanismen** waarmee zij zichzelf reguleren. Formele mechanismen zijn bijvoorbeeld rapportages, audits, beoordelingsgesprekken of klanttevredenheidsonderzoeken. Informele mechanismen lopen via cultuur, verhalen, rituelen, informele leiders en sociale sanctionering (“zo doen wij dat hier niet”).

Terugkerende patronen – bijvoorbeeld vergaderingen waarin bepaalde onderwerpen structureel worden vermeden, of evaluaties waarin nooit echte spanningen op tafel komen – zijn aanwijzingen dat het systeem zichzelf corrigeert op basis van impliciete normen. In plaats van individuen te willen “repareren”, is het voor leiders vaak vruchtbaarder om te onderzoeken **welk patroon** zich hier toont en **wat dat patroon in stand houdt**.

Samengevat nodigen deze drie kenmerken leiders uit om hun focus te verschuiven: van individuele schuldvragen naar **systemische nieuwsgierigheid**.

Tabel 1. Kernkenmerken van complexe systemen

Kenmerk	Beschrijving	Organisatievoorbeeld
Doelgerichtheid	Streven naar evenwicht, formeel en informeel	Team dat oude werkwijze behoudt ondanks nieuwe tools
Interafhankelijkheid	Verandering op één plek beïnvloedt elders	Nieuw KPI-systeem verhoogt werkdruk elders
Zelfregulatie	Formele en informele feedbackmechanismen	Informele leiders bepalen besluitvorming

1.3 Van lineair naar circulair denken

Traditioneel organisatie- en managementdenken is veelal **lineair**: A veroorzaakt B, dus als we A aanpassen, verandert B. Deze logica sluit aan bij een mechanistisch wereldbeeld waarin de organisatie wordt gezien als een machine die je, met de juiste interventies, kunt bijstellen en optimaliseren.

In complexe systemen is oorzaak en gevolg echter zelden lineair te scheiden. Relaties zijn **circulair**: A beïnvloedt B, B beïnvloedt A terug, en beide worden mede gevormd door C, D en E. Het is daarom vaak vruchtbaarder om te spreken over **wederzijdse beïnvloeding** dan over éénrichtingsverkeer.

Laten we een voorbeeld nemen.

1. Een directie constateert lage betrokkenheidsscores in een medewerkerstevredenheidsonderzoek.
2. Als reactie besluit men een nieuw **performance management-systeem** te introduceren om de “accountability” te verhogen.
3. Medewerkers ervaren dit systeem als extra controle en wantrouwen. Zij reageren met meer terughoudendheid, minder openheid en een stijging in “afvinkgedrag”.
4. De directie ziet dit als bevestiging dat er “strakker gestuurd” moet worden en intensificeert de controles.
5. Medewerkers trekken zich nog verder terug; het vertrouwen daalt, en de betrokkenheidsscores verslechteren opnieuw.

In een lineair model lijkt de oplossing: “Nog meer structuur en controle.” In een circulair model wordt duidelijk dat de interventie zelf **onderdeel van het probleem** is geworden. De organisatie is verstrikt geraakt in een **zelfversterkende lus** van wantrouwen en controle.

Een systemische leider onderzoekt in zo’n situatie onder andere:

- Wat zegt deze dynamiek over onze **onderliggende aannames** (bijvoorbeeld: “medewerkers zijn van nature geneigd tot gemakzucht tenzij we strakke kaders bieden”)?
- Welke ervaringen uit het verleden (bijvoorbeeld mislukte verandertrajecten, incidenten, fusies) kleuren de huidige reacties?

- Hoe kan een interventie eruitzien die niet het tekort aan vertrouwen **compenseert** met controle, maar juist **investert in dialoog, autonomie en psychologische veiligheid**?

Circulair denken betekent dat leiders zichzelf ook expliciet meenemen in de analyse. In plaats van op afstand naar “hen daar beneden” te kijken (“Waarom doen zij niet wat we hebben afgesproken?”) stellen zij vragen als:

“Hoe ben ik zelf onderdeel van de dynamiek die ik problematisch vind?”

“Welke reflexen van mij – bijvoorbeeld controle, versnellen, bagatelliseren – voeden het patroon?”

Leiderschap wordt daarbij beïnvloed door zogenoemde ‘blind spots’: onbewuste ethische vertekeningen waardoor mensen hun eigen bijdrage aan problemen onderschatten (Bazerman & Tenbrunsel, 2011). Hiermee ontstaat ruimte voor **double loop learning** (zie hoofdstuk 4): niet alleen het verbeteren van instrumenten, maar het onderzoeken van de onderliggende assumpties en reflexen die deze instrumenten voortbrengen. Kegan en Lahey (Kegan en Lahey, 2009) beschrijven dit als een ‘immunity to change’: organisaties en individuen beschermen onbewust overtuigingen die haaks staan op de gewenste verandering, waardoor gedragsverandering vastloopt ondanks goede intenties.

1.4 Een eenvoudige feedbacklus

Om circulair denken te illustreren, beschrijven we een eenvoudige **negatieve feedbacklus** rond controle en vertrouwen. Deze beschrijving kun je in Word visueel uitwerken als een cirkeldiagram of pijlen-schema.

Negatieve feedbacklus rond controle en vertrouwen

1. De directie ervaart **onzekerheid** over de prestaties en resultaten (“halen we onze doelen wel?”).
2. Als reactie verhoogt de directie de **controle en monitoring** (meer rapportages, strakkere KPI’s, frequente voortgangsm meetings).
3. Medewerkers voelen hierdoor **minder autonomie en minder vertrouwen**. Ze ervaren dat hun professionele ruimte kleiner wordt en dat fouten vooral risico’s opleveren.
4. Medewerkers tonen **minder initiatief** en meer afwachtend gedrag; ze doen wat gevraagd wordt, maar steken minder “eigen ziel” in het werk.

5. De directie ervaart dit als bevestiging dat **meer controle nodig is** (“zie je wel, ze pakken het niet vanzelf op”) en verhoogt de monitoring opnieuw.
6. De lus begint weer bij stap 2.

Grafisch kun je de zes stappen in een cirkel plaatsen met pijlen die de opeenvolging aangeven. Door het snijpunt tussen “minder autonomie” en “minder initiatief” extra te markeren, wordt zichtbaar dat juist dáár een alternatief pad mogelijk is, bijvoorbeeld door te investeren in dialoog, gezamenlijke doelen en psychologische veiligheid in plaats van nog meer controle. Onderzoek naar psychologische veiligheid laat zien dat medewerkers pas initiatief tonen wanneer zij zich veilig genoeg voelen om risico’s te nemen, vragen te stellen en fouten te bespreken zonder negatieve repercussies (Edmondson, 2019).

Het herkennen van zulke feedbacklussen is een kernvaardigheid in systemisch leiderschap. Het stelt leiders in staat om bewust **uit de lus te stappen** en interventies te kiezen die het patroon doorbreken in plaats van versterken.

2. De drie systemische principes: ordening, balans en binding

Binnen het systemisch werk – sterk beïnvloed door het werk van Bert Hellinger (Hellinger, 2001) - worden drie basisprincipes onderscheiden die de vitaliteit van systemen bepalen: **ordering, balans en binding**. Hoewel deze principes oorspronkelijk zijn beschreven in de context van familiesystemen, zijn zij opvallend herkenbaar in organisaties, teams en samenwerkingsverbanden.

Wanneer deze principes worden gehonoreerd, ervaren mensen meestal duidelijkheid, rechtvaardigheid en verbondenheid. Wanneer zij worden geschonden of langdurig genegeerd, ontstaan verwarring, spanningen, conflict en soms destructieve patronen zoals sabotage of chronische apathie.

2.1 Ordening: plek, rangorde en mandaat

Ordening verwijst naar de manier waarop posities, rollen, verantwoordelijkheden en hiërarchie in een systeem zijn georganiseerd, inclusief de **rangorde in de tijd** (wie was er eerder, wie kwam er later bij?). In een gezonde ordening is helder:

- wie formeel én informeel leiding geeft;
- wie waarvoor verantwoordelijk is en waar het **mandaat** begint en ophoudt;
- wie waarover mag besluiten;
- hoe de geschiedenis – bijvoorbeeld voorgangers, fusiepartners, eerdere leidinggevers – wordt erkend.

Wanneer de ordening verstoord is, ontstaan vaak subtiele, maar hardnekkige spanningen. Enkele voorbeelden:

- Een nieuwe leidinggevende negeert de bijdrage van zijn voorganger uitdrukkelijk en positioneert zich als degene die “eindelijk orde op zaken komt stellen”. Medewerkers kunnen dit ervaren als gebrek aan erkenning voor hun eerdere inspanningen, wat loyaliteit ondermijnt.
- Een senior medewerker die formeel een specialistische rol heeft, neemt feitelijk de leiding, terwijl de officiële leidinggevende weinig gezag heeft of wordt omzeild. Dit leidt tot informele macht, verwarring en soms tot verdeelde loyaliteiten in het team.

- De directie is onduidelijk over de verhouding tussen staf en lijn: “HR gaat hierover, nee, de lijnmanager, nee, compliance heeft het laatste woord.” De organisatie reageert met passiviteit en blame games.

In taal uit zich dat in zinnen als: “We weten eigenlijk niet wie hier nu écht over gaat” of “Formeel is X de leidinggevende, maar in de praktijk kijken we allemaal naar Y.”

Systemisch leiderschap betekent dat de leider niet alleen naar de **formeel organogrammen** kijkt, maar ook naar de **feitelijke ordening**: wie wordt gevolgd, wie wordt geraadpleegd, wiens stem weegt zwaar – en is dat in lijn met de formele structuur? Waar dat niet het geval is, vraagt dit om explicitering en herordening, anders blijven spanningen sluimeren.

2.2 Balans: geven en nemen in evenwicht

Het tweede principe, **balans**, heeft betrekking op de verhouding tussen geven en nemen. In organisaties geven mensen onder meer tijd, inzet, creativiteit, loyaliteit, flexibiliteit en soms ook hun gezondheid. In ruil daarvoor ontvangen zij salaris, ontwikkelkansen, erkenning, zingeving, veiligheid en perspectief.

Deze balans is niet louter objectief – in de zin van arbeidsvoorwaarden – maar **subjectief beleefd**. Twee medewerkers in dezelfde functie met hetzelfde salaris kunnen de balans heel verschillend ervaren. De een voelt zich rijkelijk beloond en gezien; de ander voelt zich structureel tekortgedaan.

Wanneer de balans langdurig verstoord is, ontstaan gevoelens van:

- **uitputting** (“ik kan niet meer, maar het moet doorgaan”);
- **cynisme** (“ik doe het wel, maar verwacht nergens meer iets van”);
- **moreel verzet** (“dit is niet fair, maar ik durf het niet te zeggen, dus trek ik me terug”).

Deze gevoelens zijn geen individuele zwakheden, maar **systemische signalen** dat de wederkerigheid niet meer klopt. Systemisch en contextueel leiderschap betekent daarom dat men niet alleen naar “harde” voorwaarden kijkt, maar juist ook naar de **beleefde rechtvaardigheid en erkenning**.

Een voorbeeld: in een organisatie heeft een groep medewerkers in crisistijd jarenlang overuren gemaakt om het bedrijf overeind te houden. Jaren later introduceert de directie een nieuw bonusmodel dat primair jonge “high potentials” beloont op basis van innovatieprojecten. De oude groep ervaart dat hun bijdrage uit het verleden nooit echt is erkend. Objectief is er wellicht niets mis met het bonusmodel; subjectief wordt er een

morele rekening geopend die het systeem op termijn zal presenteren, bijvoorbeeld in de vorm van vertrek, sabotagedrag of verharding.

2.3 Binding: erbij horen en niet uitgesloten worden

Het derde principe, **binding**, gaat over erbij horen. Ieder systeem kent grenzen: wie hoort erbij en wie niet, wie telt mee en wie is “perifeer”? Binding betekent dat ieders bijdrage als legitiem en betekenisvol wordt erkend en dat niemand die wezenlijk heeft bijgedragen, **onzichtbaar of zonder erkenning wordt uitgesloten**.

Uitsluiting is een van de krachtigste bronnen van pijn en verstoring in systemen. Dat kan expliciet gebeuren (ontslag, opheffing van een afdeling), maar vaker is het impliciet:

- Een afdeling wordt structureel niet betrokken bij strategische besluitvorming, terwijl zij wel sterk geraakt wordt door de uitkomsten.
- Na een reorganisatie wordt over de “verliezende partij” nauwelijks nog gesproken. Mensen verdwijnen uit beeld zonder passend afscheid, hun inzet en geschiedenis worden niet benoemd.
- Minderheidsgroepen – bijvoorbeeld op basis van gender, etniciteit of opleidingsachtergrond – voelen zich niet vertegenwoordigd in de leiding. Hun perspectief ontbreekt aan de bestuurstafel, wat tot subtiele vormen van uitsluiting kan leiden.

Binding betekent niet dat iedereen overal over mag meebeslissen of dat er nooit afscheid genomen mag worden. Het betekent wel dat er **erkenning** is voor ieders plek, bijdrage en geschiedenis, én dat afscheid op een respectvolle manier wordt vormgegeven.

Systemisch gezien zijn “vergeten medewerkers” of “onuitgesproken afscheidspijnen” geen verleden tijd, maar **actieve onderdelen van de huidige dynamiek**. Ze kunnen zich manifesteren in wantrouwen, cynisme, hardnekkige oppositie of een gevoel van leegte dat moeilijk te duiden is.

2.4 De drie principes in samenhang

De drie principes – ordening, balans en binding – werken nooit geïsoleerd; zij **grijpen in elkaar**. Een verstoring op één principe heeft vaak gevolgen voor de andere.

- Wanneer de **ordening** onduidelijk is (bijvoorbeeld onheldere verantwoordelijkheden tussen afdelingen), ontstaat gemakkelijk onbalans in **geven en nemen** (“wij doen al

het werk, zij krijgen de credits”), wat vervolgens de **binding** onder druk zet (“als we toch niet meetellen, waarom zouden we ons inzetten?”).

- Wanneer een groep zich **uitgesloten** voelt (binding), ontstaat al snel een gevoel van **onrechtvaardigheid** (balans), wat zich kan uiten in ondermijning, passieve weerstand of vlucht in subculturen. Dat werkt weer door in de **ordering**, omdat informele netwerken het formele gezag uithollen.

Dergelijke patronen kunnen bovendien leiden tot groupthink, waarbij teams zich conformeren aan dominante opvattingen en afwijkende perspectieven onderdrukken uit behoefte aan harmonie of conflictvermijding (Janis, 1982).

Tabel 2 – De drie systemische principes en hun effect

Principe	Kernidee	Mogelijk effect bij verstoring	Leiderschapsfocus
Ordering	Iedereen heeft een passende plek en rol, inclusief rangorde in tijd en functie.	Verwarring, rivaliteit, informele macht, omzeilen van leiding, verdeelde loyaliteiten.	Creëer helderheid over rol, mandaat en besluitvorming; erken expliciet de voorgeschiedenis en eerdere posities.
Balans	Geven en nemen zijn in redelijke wederkerigheid.	Vermoeidheid, wantrouwen, cynisme, innerlijk ontslag.	Erkenning geven; eerlijke verdeling van lasten en lusten; expliciet maken wat gegeven en ontvangen wordt.
Binding	Iedereen die wezenlijk heeft bijgedragen hoort erbij en wordt erkend.	Uitsluiting, stil protest, sabotage, vergeten medewerkers of afdelingen.	Maak inclusie en loyaliteit zichtbaar, ook richting oud-medewerkers; zorg voor zorgvuldig en respectvol afscheid.

2.5 Toepassing bij fusies, reorganisaties en opvolging

In perioden van **fusies, reorganisaties en leiderschapsopvolging** worden deze drie principes bijzonder scherp voelbaar. Juist dan verschuiven posities, rollen, loyaliteiten en perspectieven op rechtvaardigheid. Systemisch leiderschap vraagt hier om **vertragen en verdiepen**, juist wanneer de druk om te “leveren” groot is.

Enkele typische vragen die in zulke trajecten spelen:

- **Ordering:** Wie komt “boven” wie te staan na een fusie? Welke organisatiecultuur wordt leidend? Wie mag zichzelf “de moederorganisatie” noemen en wie wordt ervaren als “de nieuwkomer”?
- **Balans:** Welke partij ervaart dat er meer gegeven dan ontvangen wordt? Denk aan verlies van status, identiteit, autonomie, invloed of vertrouwde werkwijzen.
- **Binding:** Wie hoort er na de fusie nog bij en wie niet meer? Hoe wordt afscheid vormgegeven? Wat gebeurt er met de geschiedenis van de organisatie(s) die ophouden te bestaan?

Een systemische leider stelt in deze context nadrukkelijk niet alleen juridische, financiële of strategische vragen, maar ook **moreel-systemische vragen**, zoals:

- “Wie betaalt hier de prijs voor de beslissing die wij nemen?”
- “Wie zijn er nu niet aan tafel, maar worden wel diepgaand geraakt door deze keuze?”
- “Hoe zorgen we dat ook het verleden – de bijdrage van oude structuren en mensen – wordt erkend voordat we verdergaan?”

Door dit soort vragen **collectief te bespreken**, bijvoorbeeld in een managementteam of begeleid fusieoverleg, ontstaat ruimte om spanningen vroegtijdig te adresseren in plaats van ze onbewust mee te nemen als “stil verzet” in de nieuwe constellatie.

3. Contextueel perspectief: rechtvaardigheid en loyaliteit

De systemische principes geven zicht op *structuur* en *posities* in het systeem. Het **contextuele denken** van Boszormenyi-Nagy (Boszormenyi-Nagy & Krasner, 1986) voegt daaraan een expliciet **moreel perspectief** toe: het idee dat relaties worden gedragen door een impliciete balans van geven en ontvangen, van loyaliteit en rechtvaardigheid.

3.1 Relationele ethiek in organisaties

Volgens Nagy (Boszormenyi-Nagy & Krasner, 1986) houden mensen in hun relaties **“onzichtbare rekeningen”** bij. In families gaat het dan om zorg, aandacht, erkenning, opofferingen en beloftes die wel of niet zijn ingelost. In organisaties zien we iets vergelijkbaars. Medewerkers registreren (bewust én onbewust):

- wanneer hun inzet wordt erkend of genegeerd;
- of beloftes worden nagekomen of vrijblijvend blijken;
- of fouten gebruikt worden om te leren, of vooral als aanleiding dienen voor schuld en schaamte;
- of zij eerlijk worden behandeld in vergelijking met collega's, afdelingen of locaties.

Wanneer deze balans als **onrechtvaardig** wordt ervaren, ontstaat **morele disbalans**. Dit vertaalt zich vaak in gedrag dat op het eerste gezicht puur “ongewenst” lijkt, maar bij nadere beschouwing een signaalfunctie heeft:

- passieve weerstand (“wij zien wel hoe lang dit project standhoudt”);
- terugtrekgedrag (“ik doe alleen nog wat strikt nodig is, maar zet geen stap extra meer”);
- cynische humor (“dat zeggen ze hier al twintig jaar, wacht maar tot de volgende reorganisatie”);
- verhoogde uitstroom of verzuim;
- informele coalities tegen “de top” of tegen een specifieke leidinggevende.

Het is verleidelijk om dit gedrag te bestempelen als gebrek aan motivatie, professionaliteit of loyaliteit. Het contextuele perspectief nodigt leiders uit om verder te kijken:

“Wat zegt dit gedrag over de ervaren rechtvaardigheid en erkenning in ons systeem?”

Deze vraag verlegt de focus van individuele tekortkomingen naar **relationele en morele patronen**.

3.2 Vier dimensies van contextuele analyse

Nagy (Boszormenyi-Nagy & Krasner, 1986) onderscheidt vier dimensies om relaties te analyseren: **feiten, psychologie, interacties en ethiek**. In organisaties kunnen leiders deze dimensies gebruiken als analysekader om complexe situaties systematisch te duiden.

Tabel 3 – De vier dimensies van contextuele analyse in organisaties

Dimensie	Beschrijving	Organisatievoorbeelden	Reflectievraag voor leiders
Feiten	Objectieve data, historische gebeurtenissen, formele posities en beslissingen.	Reorganisatie, fusie, ontslagronde, wijziging in governance, overname.	<i>“Wat is er feitelijk gebeurd, los van interpretatie of oordeel?”</i>
Psychologie	Beleving, emoties, overtuigingen, kwetsuren en copingmechanismen van individuen.	Angst voor baanverlies, gekrenkte trots, onzekerheid over nieuwe rol, schaamte over fouten.	<i>“Wat leeft er onder de oppervlakte, welke gevoelens worden (nog) niet uitgesproken?”</i>
Interacties	Patronen van geven en nemen, communicatie, rolverdeling, impliciete verwachtingen.	Terugkerende miscommunicatie, steeds dezelfde medewerkers die extra werk dragen, spanningen die niet worden uitgesproken.	<i>“Waar is de balans in bijdrage en erkenning zoek, en welke interactiepatronen houden dit in stand?”</i>
Ethiek	Rechtvaardigheid, loyaliteit, morele rekeningen van geven en ontvangen.	Ongezien werk in crisistijd, impliciete beloftes die niet zijn nagekomen, voorkeur voor bepaalde groepen.	<i>“Hoe kan ik moreel vertrouwen herstellen door erkenning, aanwezigheid en betrouwbare keuzes?”</i>

Een systemisch-contextueel leider beweegt bewust tussen deze vier dimensies. Bij een conflict tussen een afdeling en het bestuur kan op **feitenniveau** de discussie gaan over budgetten en KPI's, terwijl op **ethiekniveau** de kernvraag is: "Waar voelt men zich structureel niet gezien of niet eerlijk behandeld?". Pas wanneer deze diepere laag erkend wordt, komt er ruimte voor duurzame oplossingen.

3.3 Morele schulden en creditering

Nagy (Boszormenyi-Nagy & Krasner, 1986) spreekt over **morele schulden** en **creditering** in relaties. Mensen ervaren een innerlijke drang om ontvangen goedheid te "vergelden", en zij voelen vaak ook een innerlijke druk wanneer zij langdurig meer geven dan ontvangen. In organisaties uit zich dat in:

- medewerkers die jarenlang "bovenmatig" hebben geïnvesteerd (overwerk, flexibiliteit, loyaliteit in moeilijke tijden);
- leidinggevendenden die zich jarenlang hebben ingezet voor medewerkers maar weinig feedback of waardering ervaren;
- teams die bij herstructureringen steeds "de klappen opvangen" zonder dat dit erkend wordt.

Wanneer zulke rekeningen onbenoemd blijven, bouwen zich **onderhuidse spanningen** op. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld blijven functioneren, maar innerlijk "afhaken". Ze beëindigen hun betrokkenheid niet met een formele ontslagbrief, maar met **innerlijk ontslag**: ze doen wat nodig is, maar niet meer dan dat.

Een systemisch-contextueel leider stelt vragen als:

- "Waar in deze organisatie is in het verleden veel gegeven zonder dat dit expliciet is erkend?"
- "Welke beloftes – expliciet of impliciet – zijn niet ingelost?"
- "Wie dragen nu de kosten voor beslissingen uit het verleden, zonder dat daarover gesproken wordt?"

Herstel van deze morele balans vindt zelden primair plaats via **financiële compensatie**, hoe passend dat soms ook kan zijn. Vaak is het krachtigste instrument: **erkenning, dialoog en aanwezigheid**.

Een eenvoudige, maar diepwerkende interventie kan zijn dat een bestuurder in een bijeenkomst zegt:

“Ik zie dat u en uw team jarenlang de gaten heeft gedicht in een ingewikkelde periode, vaak ten koste van uw privéleven. We hebben dat nooit echt benoemd. Ik wil uitspreken dat dit niet vanzelfsprekend was en dat de organisatie hier veel aan te danken heeft.”

Deze vorm van creditering is geen trucje, maar een uitdrukking van oprechte morele aandacht. Ze kan helpen om oude rekeningen te sluiten of in ieder geval bespreekbaar te maken, waardoor **vertrouwen en loyaliteit** weer kunnen groeien.

4. Patronen herkennen en betekenis geven

Systemisch kijken betekent in essentie: **herhaling opmerken en betekenis geven aan die herhaling**. Steeds terugkerende issues, ondanks wisselingen in mensen, structuren en plannen, zijn vaak een aanwijzing dat er een dieperliggende systemische functie in het spel is.

4.1 Single loop en double loop learning

Chris Argyris en Donald Schön (Argyris & Schön, 1978) onderscheiden twee fundamentele manieren van leren in organisaties: **single loop learning** en **double loop learning**.

- **Single loop learning** gaat over het oplossen van problemen **binnen de bestaande aannames, regels en doelstellingen**. De thermostaatmetafoor is klassiek: als de temperatuur afwijkt van de norm, wordt er bijgestuurd, maar de norm zelf blijft onbesproken.
- **Double loop learning** gaat een laag dieper: niet alleen de afwijking wordt onderzocht, maar ook de **onderliggende aannames, waarden en doelen**. We vragen niet alleen: “Hoe krijgen we de temperatuur weer op 20 graden?”, maar ook: “Waarom is 20 graden eigenlijk onze norm, en is die norm nog passend?”

In organisaties ziet dat er bijvoorbeeld zo uit:

- Deadlines worden structureel niet gehaald.
 - *Single loop*: de organisatie verhoogt de druk, scherpt planningen aan, introduceert extra checklists.
 - *Double loop*: de organisatie onderzoekt of de manier waarop projecten worden geprioriteerd realistisch is, of men structureel te veel tegelijk wil doen, of de cultuur van altijd “ja” zeggen bijdraagt aan overbelasting, en of strategische keuzes misschien herzien moeten worden.

Systemisch leiderschap creëert **ruimte voor double loop learning** door consequente, soms ongemakkelijke vragen te stellen, zoals:

- “Welke aannames houden we hier in stand, zonder dat we ze nog bevragen?”
- “Welke taken of verantwoordelijkheden zijn we gaan zien als ‘nu eenmaal zo’, terwijl ze misschien heronderhandeld moeten worden?”
- “Wat willen we koste wat kost níet zien, en wat zegt dat over onze identiteit en angsten?”

Het toelaten van double loop learning vergt moed en psychologische veiligheid. Juist daarom is het zo sterk verbonden met de eerder besproken thema's van **ordening, balans, binding en relationele ethiek**. Als mensen het gevoel hebben dat kritische reflectie wordt afgestraft, zal double loop learning niet ontstaan, hoe vaak het ook in beleidsdocumenten wordt bepleit.

4.2 Typische organisatiepatronen

In veel organisaties zien we terugkerende patronen die, door een systemische lens bekeken, een eigen logica hebben. Ze zijn zelden puur toeval. Vaak hebben ze in het verleden een functie vervuld en zijn ze vervolgens verankerd geraakt in cultuur, structuur en onderlinge verwachtingen.

1. Oververantwoordelijkheid bij leidinggevend

- *Gedragspatroon*: Leidinggevend nemen alles op zich, trekken dossiers naar zich toe, lossen fouten van anderen op en staan altijd “aan”.
- *Mogelijke systemische betekenis*: Onbalans in vertrouwen en mandaat; een geschiedenis van falende medewerkers of afdelingen; een impliciete norm dat de “echte verantwoordelijkheid” altijd boven in de hiërarchie ligt; misschien ook een persoonlijke geschiedenis van de leider waarin zorg dragen voor anderen centraal stond.
- *Leiderschapsinterventies*: Eigenaarschap bewust spreiden, expliciet grenzen stellen (“dit is mijn verantwoordelijkheid, dit is die van jullie”), ruimte creëren voor fouten en leren, open gesprekken voeren over wederzijdse verwachtingen en vertrouwensbreuken uit het verleden.

2. Terugkerende miscommunicatie tussen afdelingen

- *Gedragspatroon*: Afdelingen verwijten elkaar steeds hetzelfde (“zij leveren te laat”, “zij begrijpen onze realiteit niet”), overlegformaten worden telkens vernieuwd maar de inhoudelijke verwijten blijven.
- *Mogelijke systemische betekenis*: Oude loyaliteiten, rivaliteit om schaarse middelen, onduidelijke structuur, verborgen strijd om status of nabijheid tot de top. Soms belichaamt één afdeling een “onwelkome waarheid” (bijv. risico's, kwaliteit), waardoor anderen hen onbewust willen neutraliseren.
- *Leiderschapsinterventies*: Interafdelingsdialogen organiseren, rollen en verantwoordelijkheden herijken, erkenning uitspreken voor ieders bijdrage, gezamenlijk systeemkaarten maken waarin men benoemt wat men van elkaar nodig heeft.

3. Stille of terughoudendheid in overleg

- *Gedragsspatroon*: In vergaderingen wordt weinig tegengesproken; mensen zijn voorzichtig, praten na de vergadering wél in de wandelgangen.
- *Mogelijke systemische betekenis*: Gebrek aan psychologische veiligheid; ervaringen uit het verleden waarin tegenspraak werd afgestraft; sterke hiërarchische cultuur; angst voor reputatieschade of “gezichtsverlies”.
- *Leiderschapsinterventies*: Luistergesprekken waarin de leider vooral vragen stelt; expliciete uitnodiging tot tegenspraak; zelfkwetsbaarheid tonen (“hier heb ik verkeerd gezeten”); rituelen ontwerpen waarin verschillende stemmen expliciet aan bod komen (bijvoorbeeld een vaste “tegenvraagronde”).

4. “Brandjesbluscultuur”

- *Gedragsspatroon*: Er lijkt voortdurend crisis; veel ad-hocoplossingen, weinig structurele verbeteringen. Mensen worden gewaardeerd om hun vermogen om op het laatste moment “heldendaden” te verrichten.
- *Mogelijke systemische betekenis*: Het systeem is verslaafd geraakt aan urgentie; structurele keuzes worden vermeden omdat ze pijn doen; heldengedrag wordt beloond boven rustig, preventief werken; mogelijk is er een diepere angst voor stagnatie of irrelevantie.
- *Leiderschapsinterventies*: Rust en prioritering aanbrengen; heldenverhalen relativeren door structurele oorzaken te benoemen; tijd en waardering vrijmaken voor preventie en kwaliteitsverbetering; succes niet alleen koppelen aan “redactie van de dag” maar aan duurzame resultaten.

Door patronen op deze manier te benaderen, verschuift de toon van “wat is er mis met deze mensen?” naar “wat vertelt dit ons over ons systeem en onze geschiedenis?”. Dat creëert ruimte voor **gemeenschappelijke verantwoordelijkheid** in plaats van schuldtoewijzing aan individuen of groepen.

4.3 Patronen niet veroordelen, maar begrijpen

Een cruciaal aspect van systemisch werken is **niet-moraliserende nieuwsgierigheid**. In plaats van patronen te veroordelen (“dit is slecht gedrag”, “zij werken niet mee”), wordt de vraag gesteld:

- “Waarvoor is dit gedrag een oplossing?”

- “Wat wordt beschermd door deze manier van doen?”
- “Welke pijn, angst of herinnering ligt hier mogelijk onder?”

Neem bijvoorbeeld een team dat voortdurend klaagt, maar zelden verantwoordelijkheid neemt voor oplossingen. Dit gedrag is op inhoudsniveau irritant en verlamdend. Systemisch gezien kan het dienen als **bliksemafleider**: zolang iedereen gefocust is op het “moeilijke team”, blijft een ongemakkelijke realiteit hoger in de organisatie buiten beeld, bijvoorbeeld een onduidelijke strategie, een verdeelde directie of een risicovol businessmodel. Het team draagt dan – paradoxaal genoeg – de last van een probleem dat niet primair bij hen ligt.

De kunst van systemisch leiderschap is om patronen **serieus te nemen** zonder ze persoonlijk te maken. Leiders zien gedrag als een **signaal van het systeem** en nemen verantwoordelijkheid om het gesprek naar die systeemelementen toe te bewegen. Dat vraagt om:

- het **vertragen** van directe oordelen (“zij zijn moeilijk, wij zijn redelijk”);
- het stellen van open, onderzoekende vragen;
- bereidheid om ook naar de **eigen bijdrage** te kijken (“wat in mijn manier van leidinggeven voedt dit patroon?”);
- het samen met betrokkenen ontwerpen van kleine, concrete experimenten om een patroon te kantelen.

Wanneer patronen niet langer worden veroordeeld, maar worden **begrepen en besproken**, ontstaat een fundament voor duurzame verandering. Niet omdat iedereen het met elkaar eens wordt, maar omdat het systeem zicht krijgt op zichzelf – en precies dat is de kern van leren op systemisch niveau.

5. De Power–Interest Grid: contextuele invloed in kaart brengen

Naast innerlijke patronen en relationele ethiek hebben leiders een tweede, meer “externe” bril nodig: zicht op het **stakeholderlandschap**. Wie heeft welke macht, wie wordt in welke mate geraakt, en hoe verhouden deze posities zich tot elkaar? De Power–Interest Grid (Mendelow, 1991) is een veelgebruikt instrument om dit in kaart te brengen.

In een puur instrumentele benadering wordt de grid vaak gebruikt als simpele classificatie: “Wie moeten we intensief managen, en wie niet?” Vanuit een **systemische en contextuele bril** krijgt de grid een andere lading. De matrix wordt dan geen truc om weerstand te neutraliseren, maar een manier om machts- en belangenverhoudingen **zichtbaar, bespreekbaar en ethisch verantwoord** te maken.

Systemisch leiderschap vraagt namelijk om meer dan weten wie formeel macht heeft. De vraag wordt:

“Wie draagt feitelijk de impact van onze beslissingen, wie heeft stem, wie niet – en is dat rechtvaardig?”

Zo verschuift de grid van een strategietool naar een instrument voor **moreel en relationeel bewustzijn**.

5.1 Macht en belang als dynamische grootheden

De Power–Interest Grid maakt onderscheid tussen twee dimensies:

- **Macht (power):** de mate waarin een stakeholder in staat is beslissingen te beïnvloeden, uitkomsten te blokkeren of richting te geven. Dat kan formele macht zijn (besluitbevoegdheid, budget, juridische positie), maar ook informele macht (reputatie, expertise, toegang tot cruciale informatie, moreel gezag).
- **Belang (interest):** de mate waarin een stakeholder daadwerkelijk geraakt wordt door een besluit of verandering. Dit raakt zowel **inhoudelijke** belangen (werkzekerheid, budget, werkdruk) als **identiteits- en waardebelangen** (trots, beroepsidentiteit, verbondenheid met een organisatie of doelgroep).

Belangrijk is dat zowel macht als belang **dynamisch** zijn. Ze veranderen onder invloed van:

- fase van het traject (vooraf, tijdens, na implementatie);

- gebeurtenissen (crisis, incidenten, mediadruk, politiek-maatschappelijke ontwikkelingen);
- interne keuzes (bijvoorbeeld: centralisatie of decentralisatie, outsourcing, digitalisering).

Een groep medewerkers kan in “rustige” tijden relatief weinig macht hebben, maar in crisistijd ineens **onmisbaar** blijken. Een raad van commissarissen kan een verandering lange tijd van afstand volgen (laag belang), maar opeens hoog in de grid komen als risico’s toenemen.

Voor systemische leiders is de grid daarom geen **statisch plaatje**, maar een **levende kaart** die regelmatig geactualiseerd wordt. De kernvraag is dan niet alleen:

“Waar staan onze stakeholders nu?”

maar ook:

“Hoe zou hun macht en belang verschuiven als wij deze beslissing nemen, en wat betekent dat systemisch en moreel?”

5.2 De vier kwadranten van de Power–Interest Grid

In de klassieke Power–Interest Grid onderscheiden we vier kwadranten. In Word kun je dit vormgeven als een 2×2-matrix met op de horizontale as **Belang (laag–hoog)** en op de verticale as **Macht (laag–hoog)**.

Een belangrijk ethisch aandachtspunt is dat hoge macht met laag belang gemakkelijk kan ontaarden in **symbolische loyaliteit** (“wij moeten het goed doen voor de toezichthouder”) terwijl de belangen van groepen met **hoog belang en lage macht** onderbelicht raken.

Tabel 4 – Power–Interest Grid (naar Mendelow (Mendelow, 1991))

Kwadrant	Beschrijving	Voorbeelden van stakeholders	Aanbevolen aanpak (systemisch & contextueel)
1. Lage macht – Laag belang	Stakeholders met beperkte invloed én beperkte betrokkenheid. Worden niet sterk geraakt door de beslissing.	Perifere toeleveranciers, ondersteunende stafdiensten die indirect geraakt worden, randstakeholders.	<i>Monitoren</i> . Periodiek informeren, niet vergeten, maar niet overbelasten. Systemisch nagaan: kan hun belang later onverwacht toenemen?

Kwadrant	Beschrijving	Voorbeelden van stakeholders	Aanbevolen aanpak (systemisch & contextueel)
2. Hoge macht – Laag belang	Stakeholders met formele of informele macht, maar voor wie het onderwerp inhoudelijk minder belangrijk is.	Raad van commissarissen, externe toezichthouders, juridische afdelingen.	<i>Tevreden houden.</i> Selectief betrekken en goed informeren. Systemisch alert zijn op: lijkt hun invloed groter dan hun inhoudelijke betrokkenheid?
3. Lage macht – Hoog belang	Stakeholders die diep geraakt worden door de verandering, maar weinig formele stem hebben.	Medewerkers van een te reorganiseren afdeling, cliënten/patiënten, bewoners bij grote projecten, studenten.	<i>Actief betrekken.</i> Ruimte geven voor zorgen, vragen en ideeën. Morele vraag leidend: hoe voorkomen we dat juist deze groep zonder stem de grootste impact draagt?
4. Hoge macht – Hoog belang	Stakeholders met sterke invloed én grote betrokkenheid. Beslissingen raken hen direct en zij kunnen het proces mede sturen.	Medezeggenschap, MT-leden, leidinggevendenden, strategische partners, financiers.	<i>Nauwe samenwerking.</i> Gezamenlijk besluiten nemen, co-creatie. Systemisch kijken naar oude loyaliteiten en machtsdynamieken die dit beïnvloeden.

Daarbij horen de volgende duidingen en voorbeelden.

1. Lage macht – Laag belang: “Monitoren”

Deze stakeholders hebben relatief weinig invloed én worden beperkt geraakt door de beslissing. Vanuit een traditionele projectlogica is de neiging groot om hier nauwelijks aandacht aan te besteden. Toch is systemisch gezien voorzichtigheid geboden: een groep die nu weinig belang heeft, kan in een later stadium **sterker geraakt** worden dan vooraf gedacht.

- *Voorbeeld:* een perifere toeleverancier bij een interne reorganisatie; een ondersteunende stafdienst die indirect wordt geraakt door een nieuwe IT-structuur.
- *Aanpak:* “monitoren” betekent hier: **periodiek informeren**, niet vergeten, maar ook niet onnodig belasten met detailcommunicatie. Systemisch is de vraag: “Kan deze groep later wél cruciaal worden?” – bijvoorbeeld omdat zij beschikken over kennis of relaties die in een latere fase nodig zijn.

2. Hoge macht – Laag belang: “Tevreden houden”

Dit zijn stakeholders met aanzienlijke macht, maar met relatief beperkt eigen belang bij de specifieke beslissing. Ze kunnen besluiten formeel blokkeren of vertragen, terwijl de uitkomst voor henzelf inhoudelijk minder belangrijk is.

- *Voorbeeld:* een raad van commissarissen die formele goedkeuringsrechten heeft, maar voor wie een interne structuurwijziging inhoudelijk minder relevant is; een externe toezichthouder die juridische randvoorwaarden bewaakt, maar niet direct geraakt wordt door de gekozen aanpak.
- *Aanpak:* traditioneel spreekt men hier over “tevreden houden”: **selectief betrekken**, goed informeren, zorgen dat hun randvoorwaarden gerespecteerd worden. Systemisch en contextueel betekent dit ook: **transparant** zijn over dilemma’s, zodat zij hun macht niet hoeven te gebruiken vanuit wantrouwen of verrassingen.

3. Lage macht – Hoog belang: “Tevreden houden”

Stakeholders die diep geraakt worden door de verandering, maar weinig formele stem hebben en vanuit contextuele benadering vaak **centrale aandacht** verdienen: zij worden diep geraakt, maar hebben weinig formele stem. Denk aan medewerkers, cliënten, patiënten, bewoners, studenten. Zij dragen de uitwerking van de beslissing in hun dagelijkse realiteit.

- *Voorbeeld:* medewerkers van een afdeling die wordt gereorganiseerd; cliënten van een zorginstelling bij wijziging van zorgconcept; bewoners van een wijk bij grote infrastructuurprojecten.
- *Aanpak:* **actief betrekken** betekent: hen vroegtijdig informeren, ruimte geven voor zorgen, vragen en ideeën, en serieus werk maken van co-creatie waar mogelijk. Vanuit relationele ethiek is de kernvraag:
> “Hoe voorkomen we dat mensen die de meeste impact ervaren, de minste stem krijgen?”

Het negeren van deze groep creëert vaak **morele schulden**: zij hebben veel te verduren, maar weinig mogelijkheden om mee te sturen. Dat wreekt zich systemisch vaak later in de vorm van weerstand, verzuim, vertrek of reputatieschade.

4. Hoge macht – Hoog belang: “Nauwe samenwerking”

In dit kwadrant zitten de “kritische partners” in een verandering: zij hebben zowel veel invloed als veel te winnen of te verliezen. Met deze groep is **nauwe, regelmatige afstemming** aangewezen.

- *Voorbeeld:* strategische partners, medezeggenschapsorganen, direct betrokken leidinggevendenden, soms ook externe financiers of belangrijke ketenpartners.
- *Aanpak:* hier gaat het om **gedeeld eigenaarschap**. Beslissingen worden niet alleen “gecommuniceerd”, maar **samen vormgegeven**. Systemisch betekent dit dat de verantwoordelijkheid voor de verandering daadwerkelijk wordt gedeeld en niet alleen bij één partij wordt neergelegd.

5.3 Systemisch gebruik van de grid

In veel organisaties wordt de Power-Interest Grid gebruikt als instrument om risico's te managen: “Wie kan ons blokkeren en hoe voorkomen we dat?” Vanuit systemisch en contextueel leiderschap verschuift de vraag:

- van: “Hoe beperken we weerstand?”
- naar: “Hoe gaan we rechtvaardig en volwassen om met macht en impact?”

Een **systemische toepassing** van de grid betekent onder andere:

7. Morele vragen stellen vanuit de matrix

De grid wordt een aanleiding om vragen te stellen als:

- “Wie hebben hoog belang maar lage macht, en hoe beschermen we hun belangen?”
- “Wie hebben hoge macht maar laag belang, en hoe voorkomen we dat hun invloed disproportioneel is?”
- “Zijn er groepen die we niet eens op de grid hebben gezet, omdat ze formeel geen rol hebben, maar feitelijk wel geraakt worden?”

8. Historische dynamiek meenemen

Machts- en belangenposities zijn doorspekt met geschiedenis: oude loyaliteiten, eerdere conflicten, mislukte projecten, reputaties. Een stakeholder die op papier weinig macht heeft, kan in de praktijk veel invloed hebben vanwege een lange geschiedenis met de organisatie. De grid wordt dan niet alleen een foto van het nu, maar ook een **venster op het verleden**.

9. De grid gebruiken als gespreksinstrument

In plaats van de matrix in een besloten kring te vullen en vervolgens “strategisch” te communiceren, kan de grid zelf onderwerp van dialoog zijn. Bijvoorbeeld door in een MT of met stakeholders te bespreken:

> “Waar plaatsen jullie jezelf op deze grid, en waar zouden jullie willen staan?”

De verschillen tussen zelfperceptie en “managementperceptie” worden dan zichtbaar – vaak een rijke bron voor reflectie.

10. Van instrument naar houding

Ten slotte helpt de grid om een **houding van voortdurende herijking** te ontwikkelen.

Niet: “We hebben de stakeholders een keer geanalyseerd”, maar:

> “Wat is er sinds de vorige keer verschoven in macht en belang, en wat vraagt dat nu van ons?”

Voor leiders betekent dit dat zij leren spelen met het spanningsveld tussen strategie en ethiek. De grid helpt om **bewust en transparant** te kiezen, in plaats van onbewust bestaande machtsverhoudingen te reproduceren.

6. Praktische toepassing: de systemische bril in de dagelijkse praktijk

Een systemische en contextuele manier van kijken is geen eenmalige exercitie of een set “tools” die je af en toe inzet. Het is vooral een **houding**: een manier van waarnemen, luisteren en handelen.

Deze houding kenmerkt zich door:

- het verdragen van **niet-weten**;
- het steeds weer **vertragen** voordat er ingegrepen wordt;
- **nieuwsgierigheid** naar wat onder de oppervlakte leeft;
- het besef dat gedrag vaak een **functie** heeft binnen het systeem.

In dit hoofdstuk vertalen we de systemische bril naar drie praktische invalshoeken:

1. van oordeel naar open vraag;
2. systemische interventies op leiderschapsniveau;
3. het innerlijk werk van de leider.

6.1 Van oordeel naar open vraag

In hectische organisaties is er een sterke neiging om snel te oordelen: “Deze manager functioneert niet”, “Dat team is lastig”, “Die afdeling is altijd negatief”. Oordelen geven schijnbaar houvast, maar sluiten het **leren van het systeem** vaak voortijdig af.

Systemisch leiderschap begint daarom met het omzetten van oordelen in **open vragen**. Waar een oordeel een eindpunt is (“het ligt aan hen”), is een vraag een uitnodiging tot verdieping.

Enkele voorbeelden van systemische vragen die leiders kunnen inzetten:

- “Wat speelt hier op systeemniveau, voorbij deze ene persoon of dit ene incident?”
- “Welke historische gebeurtenissen of beslissingen klinken hier mogelijk nog in door?”

- “Welke rollen of posities zijn hier onduidelijk of verstoord?”
- “Wie ontbreekt er in dit gesprek, maar wordt wél geraakt door wat wij besluiten?”
- “Wat zou dit terugkerende patroon ons kunnen vertellen over onze cultuur, waarden en angsten?”
- “Voor welk probleem was dit gedrag ooit een oplossing – en is die oplossing nu misschien verouderd geraakt?”

Belangrijk is dat deze vragen niet als **retorisch instrument** worden gebruikt (“ik stel de vraag, maar ik weet het antwoord al”), maar voortkomen uit echte bereidheid om verrast te worden. De leider **vertraagt** bewust: in plaats van meteen te interveniëren, wordt eerst het **veld onderzocht**.

In praktijk kan dit er bijvoorbeeld zo uitzien:

- Een directeur die bij een conflict tussen twee afdelingen niet meteen een oplossing oplegt, maar beide teams uitnodigt om samen een “systeemkaart” te maken: wie zijn de belangrijkste spelers, welke belangen en angsten leven er, welke patronen zien we?
- Een HR-directeur die bij veel verzuim niet uitsluitend naar individuele dossiers kijkt, maar vragen stelt over werkdruk, geschiedenis van reorganisaties en ervaren rechtvaardigheid.

Door vragen op systeemniveau te stellen, verschuift het gesprek van “wie heeft schuld?” naar “hoe houden we dit samen in stand – en wat willen we anders?”.

6.2 Systemische interventies op leiderschapsniveau

Systemische interventies zijn vaak **klein in vorm, groot in impact**. Ze doorbreken een bestaande dynamiek of brengen iets in beeld dat tot dan toe onzichtbaar bleef. Hieronder werken we enkele interventies uit die in de oorspronkelijke les al genoemd werden.

a. Erkenningsrituelen bij reorganisatie of fusie

In veel organisaties wordt bij reorganisaties vooral gecommuniceerd in termen van structuur, formatie en planning. Systemisch gezien ontbreekt dan vaak een cruciaal element: **erkenning van het verleden**.

Een erkenningsritueel kan bijvoorbeeld bestaan uit:

- een bijeenkomst waarin de “oude” organisatie of afdeling wordt **expliciet bedankt** voor wat zij heeft gebracht;
- verhalen van medewerkers over memorabele momenten, successen en moeilijke tijden;
- het symbolisch markeren van de overgang (bijvoorbeeld door een “oud” logo zichtbaar af te sluiten en het nieuwe zorgvuldig te introduceren).

De effecten zijn vaak groter dan op het eerste gezicht lijkt. Medewerkers ervaren dat hun geschiedenis er **toe doet**, dat er niet simpelweg “over hen heen” wordt gereorganiseerd. Daarmee wordt de morele balans gedeeltelijk **hersteld** en ontstaat er meer ruimte om de nieuwe vorm te omarmen.

b. Herordening van overlegstructuren

Veel patronen worden in stand gehouden door de manier waarop overleg is ingericht: wie zit er aan tafel, wie spreekt als eerste, hoeveel tijd is er voor echt gesprek in plaats van alleen rapportage?

Systemische interventies kunnen zijn:

- structureel andere afdelingen uitnodigen bij bepaalde besluiten;
- de **volgorde van spreken** veranderen (eerst medewerkers, dan MT; eerst “stille stemmen”, dan de gebruikelijke woordvoerders);
- vaste momenten inbouwen waarop men expliciet vraagt: “Welke stemmen ontbreken hier?”

Zo’n interventie lijkt organisatorisch klein, maar verschuift het **veld van invloed**. Nieuwe informatie komt binnen, andere perspectieven worden gehoord, en bestaande machtsposities worden subtiel herzien.

c. Doorbreken van “heldenverhalen”

In veel organisaties worden successen gekoppeld aan individuele “helden” die de boel hebben gered. Hoewel erkenning van individuen belangrijk is, kan een overdreven heldencultuur systemisch gezien problematisch zijn:

- het vergroot de afhankelijkheid van een paar sleutelfiguren;
- het ontkent de bijdrage van het **systeem als geheel**;

- het ontmoedigt anderen om eigenaarschap te nemen (“het is toch altijd X die het oplost”).

Een systemische interventie kan zijn:

- successen expliciet toeschrijven aan **teams, processen en geleerde lessen**, naast individuele prestaties;
- de vraag stellen: “Wat maakte het mogelijk dat deze persoon zo kon handelen? Welke structuren, relaties en eerdere keuzes lagen daaraan ten grondslag?”

Zo ontstaat een narratief waarin niet de heroïsche leider centraal staat, maar de **kracht van het collectief** en de lerende organisatie.

d. Exploreren van de eigen positie als leider

Misschien wel de meest impactvolle interventie is wanneer een leider zichzelf **meeneemt** in de systemische analyse. In plaats van boven het systeem te gaan staan, stelt hij of zij vragen als:

- “Waar versterk ik zelf – soms onbewust – patronen die ik als problematisch ervaar?”
- “Welke reflexen heb ik onder druk? Trek ik alles naar me toe, word ik autoritair, of trek ik me juist terug?”
- “Wat zegt mijn manier van reageren over mijn geschiedenis en mijn overtuigingen over leiderschap?”

Een concreet voorbeeld: een bestuurder klaagt over “gebrek aan eigenaarschap beneden in de organisatie”. In een begeleidingsgesprek ontdekt hij dat hij in crisissituaties altijd alle belangrijke beslissingen **zelf** neemt, uit een diepe drijfveer om te beschermen. Daarmee ontnemt hij anderen de kans om eigenaarschap te ontwikkelen.

Het erkennen van deze dynamiek is op zichzelf al een interventie: vanaf dat moment kan hij bewust kiezen voor een andere houding, bijvoorbeeld door in crisismomenten **samen met het team** te besluiten in plaats van alles over te nemen.

6.3 Innerlijk werk van de leider

Systemisch en contextueel werken is niet alleen een methodische vaardigheid; het is ook een **persoonlijk ontwikkelingspad**. Leiders worden uitgenodigd om hun eigen biografie, overtuigingen en patronen onder ogen te zien.

Enkele thema’s die hierbij vaak naar voren komen:

- **Familiepatronen en loyaliteiten**

Veel leiders herkennen, wanneer zij terugkijken op hun gezin van herkomst, patronen die zij in hun leiderschap herhalen:

- altijd verantwoordelijkheid nemen;
- conflicten vermijden en bemiddelen;
- vechten om gehoord te worden;
- zorgen voor harmonie ten koste van eigen behoeften.
Deze patronen zijn ooit functioneel geweest, maar kunnen in een organisatiesysteem tot **rigide reflexen** worden.

- **Verhouding tot autoriteit**

Hoe iemand zich verhoudt tot autoriteit (ouders, leraren, eerdere leidinggevendenden) kleurt vaak hoe hij of zij zelf **autoriteit vormgeeft**. Iemand die als kind weinig ruimte kreeg voor tegenspraak, kan als leider moeite hebben met kritische feedback. Iemand die autoriteit vooral als onbetrouwbaar heeft ervaren, kan als leider **afstandelijk of wantrouwend** worden.

- **Thema's van controle en kwetsbaarheid**

Leiderschap in complexe systemen confronteert mensen met de grenzen van maakbaarheid. Voor veel leiders is dat spannend: toegeven dat men het niet zeker weet, kan botsen met een diepgeworteld beeld van de “sterke leider”. Innerlijk werk betekent dan: oefenen in **niet-weten verdragen**, openlijk twijfels delen, en anderen uitnodigen om mee te denken in plaats van alleen antwoorden te verwachten.

Je kunt dit innerlijk werk ook schematisch beschrijven.

Van biografisch patroon naar systemische keuze

4. **Biografische ervaring** (bijv. “Ik moest als oudste kind altijd zorgen dat alles goed ging.”)
5. **Interne overtuiging** (“Ik ben pas waardevol als ik de boel red.”)
6. **Leiderschapsreflex** (alles naar zich toetrekken, oververantwoordelijkheid, moeilijk delegeren).
7. **Systemisch effect** (team leunt achterover, eigenaarschap daalt, afhankelijkheid stijgt).

8. **Bewustwording en keuze** (“Ik herken mijn reflex, en wil nu bewust ruimte maken voor anderen om te dragen.”)

Door deze keten zichtbaar te maken – bijvoorbeeld in coaching of intervisie – ontstaat meer **handelingsvrijheid**. De leider hoeft zijn patroon niet te bestrijden, maar kan leren herkennen wanneer het helpt en wanneer het schadelijk wordt.

Systemisch leiderschap vraagt daarmee om een voortdurende dialoog tussen **innerlijke wereld** en **organisatiesysteem**. Niet uit zelfabsorptie, maar omdat de persoonlijke patronen van leiders vaak **vermenigvuldigingsfactoren** zijn in het grotere geheel.

7. Reflectie en dialoog

Reflectie is geen luxe bijproduct van leiderschap, maar een randvoorwaarde om niet gevangen te blijven in automatische patronen. In een systemische context gaat het bij reflectie niet alleen om persoonlijke zelfreflectie – “hoe deed ik het?” – maar vooral om het gezamenlijk vergroten van bewustzijn over het geheel waarin men handelt. Refleren betekent dan: stilvallen, vertragen en kijken naar de patronen die zich tussen mensen, afdelingen en generaties hebben opgebouwd, inclusief de eigen rol daarin. Zo verschuift de focus van schuld en individuele tekortkomingen naar verantwoordelijkheid voor het systeem als geheel.

Systemische reflectie richt zich op vragen als: welke dynamiek houden wij samen in stand, welke historische gebeurtenissen werken nog door, welke onuitgesproken aannames sturen ons handelen, en wie draagt – vaak in stilte – de lasten van onze beslissingen? In plaats van direct in actie te schieten, ontstaat er een tussenruimte waarin betekenis kan worden gegeven aan gedrag, weerstand, loyaliteiten en spanningen. Deze tussenruimte is kwetsbaar, omdat zij haast en daadkracht tijdelijk opschort. Juist daarom moet zij bewust en zorgvuldig worden georganiseerd.

Dialoog vormt in deze context het sociale medium van reflectie. Waar reflectie zonder dialoog gemakkelijk individualiseert (“ik moet beter mijn best doen”), en dialoog zonder reflectie verzandt in meningsuitwisseling, ontstaat in de combinatie ervan een vorm van gezamenlijke waarneming. Leiderschapsteams, intervisiegroepen of begeleide reflectiesessies worden dan oefenplaatsen waarin men leert om niet alleen naar de “anderen” te kijken, maar naar de eigen bijdrage aan het grotere patroon.

In de volgende paragrafen wordt dit nader uitgewerkt langs vier invalshoeken: de persoonlijke positie van de leider in het systeem, de invloed van leiders op het veld waarin zij opereren, de spanning tussen controle en leren, en de morele verantwoordelijkheid die voortvloeit uit een systemische en contextuele bril.

7.1 Mijn rol in het systeem

Een van de kernvragen in systemisch werk is de ogenschijnlijk eenvoudige, maar diep ingrijpende vraag: “Waar ben ik zelf onderdeel van het patroon dat ik wil veranderen?” Zolang deze vraag niet gesteld wordt, blijft leiderschap gemakkelijk extern gericht. Problemen worden dan vooral gezien als iets van “hen”: van het middenmanagement dat niet levert, van de werkvloer die “moeilijk doet”, of van toezichthouders die “onrealistische verwachtingen” hebben. De leider plaatst zichzelf impliciet buiten het systeem dat hij of zij probeert te veranderen.

Systemisch leiderschap nodigt uit om deze positie radicaal om te keren. De leider betreedt dan het speelveld niet slechts als regisseur, maar ook als deelnemer. Hij of zij onderzoekt – liefst aan de hand van concrete recente situaties – waar persoonlijke reflexen het patroon

mede voeden. Bijvoorbeeld: in welke overleggen ontstaat de neiging om de discussie snel “dicht te trekken”, knopen door te hakken en daarmee complexiteit te reduceren? Wanneer ontstaan impulsen om extra controle in te bouwen, mensen te omzeilen of juist conflict uit de weg te gaan?

Het helpt om deze vragen niet abstract te benaderen, maar concreet terug te gaan naar een situatie van de afgelopen weken. Men kan bijvoorbeeld denken aan een MT-vergadering waarin spanning ontstond over een reorganisatievoorstel. De leider kan dan achteraf, alleen of in intervisie, terugkijken: op welk moment voelde ik irritatie, ongeduld of vermoeidheid? Wat deed ik vervolgens – meer drukken, de agenda versnellen, relativeren, weggrappen, uitstellen? En wat gebeurde er in de groep nadat ik dat deed? Door dergelijke microdynamiek nauwkeurig te reconstrueren, wordt zichtbaar hoe de persoonlijke stijl van de leider verweven raakt met het grotere patroon.

Daarbij is het wezenlijk dat deze reflectie niet ontaardt in zelfverwijt. Het gaat niet om de vraag “wat doe ik fout?”, maar om het herkennen van patronen die ooit functioneel waren. Een neiging tot controle kan bijvoorbeeld zijn ontstaan in contexten waar fouten harde consequenties hadden, of waar onduidelijkheid gevaarlijk was. In een nieuwe context – bijvoorbeeld een organisatie die juist innovatie en experiment nodig heeft – kan dezelfde reflex vertragend of verstikkend werken. De kunst is om deze beweging bij zichzelf te herkennen en zich de vraag te stellen: in welke situaties is dit patroon nog behulpzaam, en waar niet meer?

Reflectie op de eigen rol wordt vaak verdiept wanneer deze plaatsvindt in dialoog met anderen. In intervisiegroepen onder leiders kunnen casussen worden ingebracht, waarbij de groep expliciet gevraagd wordt niet alleen mee te denken over “de ander” in de casus, maar vooral te helpen zien waar de inbrenger het patroon mede voedt. Zo ontstaan spiegels waarin de eigen vanzelfsprekendheden zichtbaar worden. Het systemische perspectief maakt het dan mogelijk om verantwoordelijkheid te nemen zonder te vervallen in schuld of schaamte: men ziet zichzelf als wever van het patroon, maar ook als degene die nieuwe draden kan inbrengen.

7.2 Invloed op het veld

In systemisch denken wordt vaak gesproken over het “veld”: het geheel van expliciete en impliciete relaties, emoties, aannames en verwachtingen waarin mensen met elkaar samenwerken. Scharmer (Scharmer, 2009) beschrijft hoe leiders niet alleen handelen in een veld, maar het veld zelf mede vormgeven door hun manier van aanwezig zijn. Senge (Senge, 2006) benadrukt dat organisatieverandering pas duurzaam wordt wanneer het onderliggende veld van mentale modellen en interactiepatronen verschuift.

Leiders hebben door hun formele positie een vergrootglas op zich gericht. Hun woorden wegen zwaarder, maar hun non-verbale gedrag vaak nog meer. Een korte, gehaaste opmerking aan het begin van een vergadering kan een sfeer van druk en defensiviteit

neerzetten. Een open, nieuwsgierige vraag kan daarentegen ruimte scheppen voor eerlijkheid en experiment. Wanneer een leider zichtbaar “aanstaat”, voortdurend op zijn telefoon kijkt of tussendoor mails verwerkt, communiceert hij impliciet dat echte aanwezigheid minder belangrijk is dan “doorbuffelen”. Wanneer hij rust neemt, aandachtig luistert en stiltes verdraagt, zendt hij een heel andere boodschap: dat het loont om na te denken, te voelen en zorgvuldig te spreken.

Reflectie op de invloed op het veld begint bij het besef dat men altijd communiceert, ook als men niets zegt. Leaders kunnen zichzelf bijvoorbeeld de vraag stellen welke boodschappen zij – expliciet én impliciet – uitzenden over wat in de organisatie wel en niet bespreekbaar is. Lachen zij spanning weg, of kunnen zij een ongemakkelijke stilte uithouden totdat iemand iets wezenlijks durft te zeggen? Reageren zij defensief op kritiek, of laten zij eerst binnenkomen wat er gezegd wordt en bedanken zij vervolgens voor de spiegel, zelfs als die schurend is?

Een illustratief voorbeeld is een directeur die in crisistijd nadrukkelijk zegt dat fouten gemaakt mogen worden, maar die in de praktijk bij elk incident onmiddellijk de verantwoordelijke ter verantwoording roept en gedetailleerde verklaringen vraagt. De formele boodschap is “ruimte voor leren”; de veldboodschap is “fouten zijn gevaarlijk, zorg dat je buiten beeld blijft”. In systemische termen: het veld luistert méér naar gedrag dan naar woorden. Reflectie op het veld vraagt daarom dat leiders hun eigen gedrag spiegelen aan de reacties die zij in de organisatie zien.

Deze reflectie wordt krachtiger wanneer zij niet alleen individueel, maar ook collectief plaatsvindt. Leiderschapsteams kunnen bijvoorbeeld regelmatig stilstaan bij vragen als: welke patronen zien we in ons eigen overleg? Wie spreken veel, wie bijna nooit? Welke onderwerpen schuiven we voor ons uit? Waar voelen wij zelf spanning, en wat doen we vervolgens met die spanning? Door deze vragen niet alleen op de organisatie te richten, maar op het eigen team, wordt het leiderschapsteam zelf een oefenveld voor de cultuur die men wil bevorderen.

7.3 Behoefte aan controle versus leren van het systeem

In complexe omgevingen botsen twee bewegingen voortdurend op elkaar: de behoefte aan controle en de noodzaak om te leren van een systeem dat per definitie niet volledig beheersbaar is. Externe druk van aandeelhouders, politiek, media of toezichthouders leidt vaak tot een sterke nadruk op “in control zijn”: voorspelbare indicatoren, beheersmaatregelen, rapportages en risicoanalyses. Tegelijkertijd vraagt de werkelijkheid van snelle veranderingen, digitalisering, maatschappelijk wantrouwen en schaarse arbeidsmarkt om experiment, improvisatie en gezamenlijke betekenisgeving.

Veel leiders herkennen een innerlijk spanningsveld. Aan de ene kant is er de verantwoordelijkheid om de continuïteit van de organisatie te waarborgen, risico's te beheersen en onzekerheid voor medewerkers en klanten zo veel mogelijk te beperken. Aan

de andere kant is er het besef dat te veel controle precies datgene verstikt wat de organisatie toekomstbestendig maakt: creativiteit, innovatie, psychologische veiligheid en het vermogen om eerlijk te kijken naar wat niet werkt. Systemisch gezien is dit geen tegenstelling tussen “goed” (leren) en “fout” (controleren), maar een dynamische spanning die voortdurend opnieuw moet worden afgestemd.

Reflectie op deze spanning begint met het herkennen van situaties waarin de controle-reflex de overhand krijgt. Dit zijn vaak momenten van verhoogde externe druk: een kritisch rapport van de toezichthouder, een incident dat in de media komt, tegenvallende cijfers, of signalen van onvrede onder medewerkers. Op zulke momenten kan een leider zichzelf achteraf de vraag stellen waar hij strakker stuurde dan nodig was, waar hij besluiten centraliseerde die ook gedeeld hadden kunnen worden, of waar hij op korte termijn rust kocht ten koste van lange termijn leren.

Een concrete casus kan dit verhelderen. Stel dat een zorginstelling een ernstig incident meemaakt. De reflex van de raad van bestuur is om onmiddellijk extra controlemechanismen in te voeren: meer registratie, meer checklists, meer rapportages. Formeel lijkt dit een logisch antwoord, ook naar toezichthouders. Maar als men vertraagt en kijkt wat er werkelijk gebeurde, komt misschien naar voren dat medewerkers zich al langer overvraagd voelden, dat teams nauwelijks nog toekwamen aan inhoudelijke reflectie, en dat eerdere signalen over knelpunten niet echt zijn opgepakt. De vraag wordt dan: versterkt extra controle het vermogen van het systeem om te leren, of legt het er juist nog een laag druk bovenop die leren verder bemoeilijkt?

Systemisch leiderschap zoekt in zulke situaties naar vormen van “veilige experimenten”. In plaats van de hele organisatie in één keer strakker te reguleren, kan men bijvoorbeeld in enkele teams intensief investeren in dialoog, gezamenlijke casusbespreking en het herontwerpen van processen op basis van de ervaring van professionals. De uitkomsten daarvan worden vervolgens gebruikt om organisatiebrede keuzes te maken. Deze aanpak vereist dat leiders kunnen verdragen dat zij niet van tevoren precies weten welke oplossingen eruit zullen komen. Leren van het systeem betekent immers dat de wijsheid niet alleen achteraf wordt toegepast, maar tijdens het proces ontstaat.

Voor de persoonlijke reflectie van leiders is het behulpzaam om hun eigen relatie met onzekerheid te onderzoeken. Waar is het nog mogelijk om hardop te zeggen “ik weet het niet precies, laten we samen onderzoeken wat klopt”? In welke contexten voelt dat bedreigend, bijvoorbeeld omdat men bang is gezagsverlies te lijden? En welke overtuigingen over “goed leiderschap” liggen daaronder – bijvoorbeeld het idee dat een leider altijd een antwoord paraat moet hebben? Hoe meer deze overtuigingen bewust worden, hoe meer speelruimte er ontstaat om op sommige momenten bewust te kiezen voor minder controle en meer dialoog, zonder de verantwoordelijkheid voor veiligheid en continuïteit te verliezen.

7.4 Morele verantwoordelijkheid

Wanneer men systemisch en contextueel naar organisaties kijkt, wordt al snel duidelijk dat leiderschap onvermijdelijk een morele dimensie heeft. Beslissingen zijn nooit neutraal: zij bepalen wie welk werk doet, wie welke risico's loopt, wie welke erkenning krijgt en wie op de achtergrond verdwijnt. Het contextuele perspectief van Nagy (Boszormenyi-Nagy & Krasner, 1986), met zijn aandacht voor “onzichtbare rekeningen” van geven en ontvangen, maakt zichtbaar dat mensen niet alleen reageren op formele besluiten, maar ook op hoe rechtvaardig en zorgvuldig deze besluiten worden ervaren.

Morele verantwoordelijkheid in leiderschap betekent dat men bereid is expliciet stil te staan bij vragen als: waar in deze organisatie is veel gegeven zonder dat dit werkelijk is erkend? Waar zijn groepen mensen geraakt door beleid dat achteraf gezien eenzijdig in hun nadeel uitpakte? Waar bestaan er “stille rekeningen” – bijvoorbeeld bij medewerkers die in crisistijd alles hebben gegeven, maar zich in rustiger tijden aan de kant gezet voelen ten gunste van nieuwe “talenten”? Zulke rekeningen blijven niet in de boekhouding van het verleden; zij werken door in huidige loyaliteit, motivatie en vertrouwen.

Reflectie op morele verantwoordelijkheid wordt concreet wanneer zij wordt verbonden aan echte besluitvorming. Stel dat een organisatie een omvangrijke digitaliseringsslag overweegt, waarbij bepaalde functiegroepen deels verdwijnen en andere ontstaan. Naast de economische en strategische argumenten rijzen dan vragen als: wie gaat de grootste onzekerheid ervaren, en hebben deze mensen voldoende stem in het proces? Hoe wordt omgegaan met lange dienstverbanden en opgebouwde loyaliteit? Wordt afscheid genomen op een manier die recht doet aan de bijdrage die mensen geleverd hebben, of voelt het voor hen alsof zij geruisloos uit het verhaal geschreven worden?

Leiders die hun morele verantwoordelijkheid serieus nemen, beperken zich niet tot het naleven van juridische voorschriften. Zij zien deze als minimumvoorwaarden, niet als eindpunt. Zij zoeken naar manieren om recht te doen aan de relationele en historische dimensies van hun beslissingen. Dat kan betekenen dat zij bewust tijd inruimen voor rituelen van erkenning bij reorganisaties, dat zij openlijk benoemen dat bepaalde groepen onevenredig zwaar worden geraakt en dat zij in gesprek gaan over hoe deze asymmetrie zo goed mogelijk gecompenseerd of ten minste erkend kan worden.

Morele verantwoordelijkheid betekent ook dat leiders bereid zijn om keuzes te maken die op korte termijn niet het meest “handig” lijken, maar op langere termijn bijdragen aan vertrouwen en legitimiteit. Dat kan bijvoorbeeld inhouden dat men een besluit vertraagt om eerst de perspectieven van laag-macht-hoog-belang-stakeholders op te halen, ook als er druk is om snel te beslissen. Of dat men een gemaakte fout publiekelijk erkent, in plaats van deze communicatief te nuanceren of te verpakken.

Wanneer reflectie op morele verantwoordelijkheid structureel wordt ingebed – bijvoorbeeld door in iedere belangrijke besluitvormingsronde expliciet stil te staan bij de vraag “wie

betaalt hier de prijs, en is dat verdedigbaar?” – groeit geleidelijk een andere cultuur. Systemische en contextuele gevoeligheid worden dan geen incidentele exercities voor heidagen, maar onderdeel van het dagelijkse leiderschapswerk. In die cultuur wordt het mogelijk om niet alleen effectiever, maar ook menswaardiger te sturen op verandering, omdat het grotere geheel van relaties, geschiedenis en rechtvaardigheid voortdurend wordt meegewogen.

Conclusie

Deze les heeft laten zien dat leiderschap niet begrepen kan worden als het solitaire handelen van een individu, maar altijd ingebed is in een groter geheel van relaties, geschiedenis, structuren en onzichtbare verwachtingen. Wie naar organisaties kijkt als **levende, complexe systemen**, ziet dat gedrag van mensen – van bestuur tot werkvloer – zelden puur individueel verklaarbaar is. Het ontstaat steeds opnieuw in de wisselwerking tussen mensen, afdelingen, belangen, loyaliteiten en eerdere ervaringen. Juist daarom is een systemische en contextuele bril essentieel voor leiders die op een volwassen manier richting willen geven aan verandering.

Het uitgangspunt van de les is dat organisaties **complexe adaptieve systemen** zijn, waarin alles met alles samenhangt. In zo'n systeem werken lineaire oplossingen – “we veranderen dit ene element en dan volgt de rest vanzelf” – maar zeer beperkt. De werkelijkheid van leiderschap speelt zich af in circulaire patronen: terugkerende lussen van actie en reactie, waarin interventies zelf deel van het probleem kunnen worden. Het voorbeeld van de toegenomen controle die leidt tot minder initiatief en daardoor tot nóg meer controle, illustreert hoe snel organisaties verstrikt raken in zelfversterkende dynamieken. Systemisch leiderschap vraagt daarom om het vermogen om zulke lussen te herkennen en niet alleen symptomen, maar de **onderliggende logica** van het systeem te onderzoeken.

De drie systemische principes – **ordering, balans en binding** – vormen in deze les een cruciaal referentiekader om die logica te begrijpen. Telkens weer blijkt dat spanningen en “gedoe” vaak terug te voeren zijn op verstoringen in plek en mandaat (ordering), ervaren rechtvaardigheid in geven en nemen (balans) en de vraag wie er wel of niet bijhoort (binding). Of het nu gaat om fusies, reorganisaties, opvolgingsvraagstukken of sluimerende conflicten tussen afdelingen: zonder aandacht voor deze onderlaag worden oplossingen fragiel. Waar ordering, balans en binding daarentegen zorgvuldig worden gehonoreerd, ontstaat meer helderheid, rechtvaardigheid en verbondenheid – en daarmee meer draagvlak voor verandering.

Het **contextuele perspectief** van Nagy (Boszormenyi-Nagy & Krasner, 1986) verdiept dit beeld door duidelijk te maken dat relaties in organisaties niet alleen functioneel, maar ook moreel geladen zijn. Medewerkers, leidinggevend en teams houden onzichtbare rekeningen bij van wat er is gegeven en ontvangen: inspanning, loyaliteit, flexibiliteit, maar ook erkenning, veiligheid en betrouwbaarheid. Wanneer die morele balans langdurig als scheef wordt ervaren, ontstaat innerlijk ontslag, cynisme of stil verzet. Simon (Simon, 1957) laat zien dat mensen in organisaties beslissen op basis van beperkte rationaliteit: zij proberen niet de optimale keuze te maken, maar een keuze die ‘goed genoeg’ voelt binnen relationele en morele overwegingen. De les maakt zichtbaar dat dit geen individuele zwakte is, maar een **signaal van relationele en morele disbalans**. Leiderschap krijgt daarmee een nadrukkelijk ethische dimensie: niet alleen sturen op resultaat, maar ook bewaken hoe eerlijk lasten, lusten en erkenning verdeeld worden.

Hardnekkige patronen – zoals een brandjesbluscultuur, steeds terugkerende miscommunicatie of teams die steeds opnieuw als “moeilijk” worden bestempeld – worden vanuit deze bril niet langer gezien als storingen die snel weggewerkt moeten worden, maar als **draggers van informatie**. Zij vertellen iets over wat het systeem probeert te beschermen of te vermijden. Door het onderscheid tussen single loop en double loop learning wordt duidelijk dat veel organisaties blijven steken in het bijstellen van instrumenten, zonder de aannames en waarden daarachter echt ter discussie te stellen. Systemisch leren betekent juist dat men bereid is die onderliggende aannames – over bijvoorbeeld controle, vertrouwen, succes of fouten – expliciet te onderzoeken en zo nodig te herzien. Uit gedragswetenschappelijk onderzoek blijkt dat veel van deze aannames voortkomen uit automatische, vaak onbewuste denkpatronen die onze oordeelsvorming sturen, wat Kahneman omschrijft als het snelle maar foutgevoelige ‘Systeem 1’-denken (Kahneman, 2011).

Tegelijkertijd richt de les de blik naar buiten, richting het **stakeholderveld**. De Power–Interest Grid wordt in deze context niet alleen ingezet als projectmanagementtool, maar als instrument voor moreel en systemisch bewustzijn. De vraag verschuift van “Wie kan ons tegenwerken?” naar “Wie wordt het meest geraakt, wie heeft welke stem, en is die verhouding rechtvaardig?”. Vooral de stakeholders met **hoog belang maar lage macht** – zoals medewerkers, cliënten, patiënten of burgers – vragen om expliciete aandacht. Wanneer beslissingen diep ingrijpen in hun werkelijkheid maar zij nauwelijks stem hebben, ontstaan morele schulden die zich later uiten in weerstand, reputatieschade of verlies van vertrouwen. Leiderschap vraagt hier om het zorgvuldig betrekken van deze groepen, niet als procedurele verplichting, maar als uitdrukking van relationele ethiek.

De les maakt bovendien duidelijk dat systemisch en contextueel werken niet alleen gaat over **tools en modellen**, maar vooral over de **innerlijke houding** van de leider. Het vermogen om te vertragen, niet-weten te verdragen, open vragen te stellen in plaats van snelle oordelen te vellen, en eigen reflexen onder ogen te zien, is minstens zo belangrijk als welke methodiek ook. De eigen biografie van de leider – familiepatronen, eerdere ervaringen met autoriteit, persoonlijke overtuigingen over verantwoordelijkheid – resoneert in het leiderschapshandelen en kan versterkend of belemmerend werken in het systeem. Schein (Schein, 2017) benadrukt dat deze innerlijke overtuigingen mede bepalen welke culturele aannames leiders versterken of uitdagen, waardoor hun persoonlijke geschiedenis onlosmakelijk verbonden raakt met organisatiecultuur. Door dit innerlijk werk niet te zien als privézaak, maar als integraal onderdeel van professioneel leiderschap, groeit de handelingsvrijheid: de leider hoeft niet langer onbewust zijn geschiedenis te herhalen, maar kan bewust kiezen hoe hij of zij aanwezig wil zijn in het veld.

Aan het einde van deze les ontstaat zo een beeld van leiderschap als een voortdurende beweging tussen **zien, duiden, handelen en reflecteren**. Zien: patronen, spanningen, loyaliteiten, machtsverhoudingen en morele rekeningen. Duiden: met behulp van de systemische principes en het contextuele kader begrijpen wat deze patronen in stand

houdt. Handelen: via kleine, zorgvuldig gekozen interventies in taal, structuur, rituelen en besluitvorming. Reflecteren: steeds opnieuw onderzoeken hoe men zelf deel uitmaakt van het geheel en welke effecten het eigen handelen in het systeem heeft.

Systemisch en contextueel leiderschap is daarmee geen extra taak die bovenop de bestaande drukte komt, maar een andere manier om naar dezelfde werkelijkheid te kijken en daarin te handelen. Wanneer leiders deze manier van kijken omarmen – met moed, nederigheid en nieuwsgierigheid – ontstaat een organisatie waarin mensen zich **meer gezien, eerlijker behandeld en sterker verbonden** voelen. In zo'n context wordt verandering niet langer vooral ervaren als bedreiging, maar kan zij uitgroeien tot een gezamenlijke zoektocht naar een vorm van werken die recht doet aan zowel de opdracht van de organisatie als de waardigheid van de mensen die daarin dagelijks hun bijdrage leveren.

Literatuurlijst

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.

Bazerman, M. H., & Tenbrunsel, A. E. (2011). *Blind spots: Why we fail to do what's right and what to do about it*. Princeton University Press.

Bertalanffy, L. von. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.

Boszormenyi-Nagy, I., & Krasner, B. (1986). *Between give and take: A clinical guide to contextual therapy*. Brunner/Mazel.

Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.

Hellinger, B. (2001). *Acknowledging what is: Conversations with Bert Hellinger*. Zeig, Tucker & Theisen.

Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes* (2nd ed.). Houghton Mifflin.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.

Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to change: How to overcome it and unlock potential in yourself and your organization*. Harvard Business Press.

Mendelow, A. L. (1991). Environmental scanning: The impact of the stakeholder concept. In *Proceedings of the International Conference on Information Systems* (pp. 407–418).

Scharmer, O. C. (2009). *Theory U: Leading from the future as it emerges*. Berrett-Koehler.

Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

Simon, H. A. (1957). *Models of man: Social and rational*. Wiley.

Stacey, R. D. (2010). *Complexity and organizational reality: Uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism* (2nd ed.). Routledge.