



■ Edith Lindhout

Dienend leiderschap bij organisatieontwikkeling

Surfen op de golven van de organisatie

Een organisatie blijft bestaan, ook als de mensen die erin werken vertrekken. Dit gegeven maakt het interessant om het systeem van de organisatie te leren kennen en de krachten die in een organisatiesysteem leven te leren zien. Als een leider kan werken met de bewegingen in het organisatiesysteem, zoals een surfer op de golven van de zee, is dat goed voor de ontwikkeling van de organisatie en de mensen die erin werkzaam zijn. In dit artikel beschrijf ik de kenmerken van een organisatiesysteem en kijk ik naar de dienende rol van de leider bij organisatieontwikkeling.

De organisatie

De organisatie als levend wezen

Zoals de essentie van een individu naar voren komt in verschillende psychologische subrollen, zo komt de essentie van een organisatie naar voren door verschillende elementen die om de organisatie-essentie heen staan: oprichters, financiers, aandeelhouders, raad van toezicht, het bestuur, directie, moeder- en dochterorganisaties, afdelingshoofden, afdelingen, alle medewerkers, afnemers, organisatietaak, gebeurtenissen, product, markt en leidinggevenden. Deze elementen samen vormen de identiteit van de organisatie. Vanuit de oorspronkelijke intentie van de oprichter ontstaat een organisatie. Deze intentie bepaalt hoe een organisatie groeit, in reactie op de situaties die het treft. Organisaties kennen, net als andere groepsystemen zoals bijvoorbeeld families, een geweten, dat mensen en posities in de organisatie als een veld bijeenhoudt. Het heeft als doel om het voortbestaan van het geheel te bewaken en brengt hiertoe ordening aan, in posities, rechten, plichten en taakstelling van de organisatie en de leden daarin. Dit organisatiegeweten zorgt ervoor dat het systeem overleeft en dat er geen gebeurtenissen of personen die ertoe deden voor het bestaan en de werking van de organisatie, uitgesloten blijven. Alles wat dienend is aan het doel, het bestaansrecht van de organisatie, heeft een plek, alles wat dat niet is niet (Hellinger, 2001). Net als bij een lichaam, gaat de gezondheid van een deel over het geheel, of andersom, als er met het geheel iets niet in orde is, zal dat op een deel terecht komen. Zo kan het bestaan dat bepaalde plekken in de organisatie 'ongezond' zijn. Iedereen op die positie faalt of wordt ziek zonder precies te weten waarom. Het succes of de gezondheid van een persoon op die positie hangt dan samen met wat de betreffende positie

symboliseert in het organisatieverhaal. Het onderkennen van de organisatiedynamiek speelt bij de oplossing een grote rol.

Er is onrust in het lichaam net zolang totdat dat wat kapot is gegaan geheeld is

Ruimte voor ontwikkeling

Er zijn drie systemische criteria te benoemen, die bij hantering ervan rust brengen in de organisatie en ruimte geven aan de ontwikkeling van de organisatie en de mensen die erin werken (Hjort 2008/2009):

1. Respect voor rangorde

Er is een rangorde in posities die respect en erkenning verdient van de leden. De oprichter gaat vóór het management, het management vóór leidinggevende en leidinggevende vóór medewerker. Ook gaan de eersten voor degenen die later kwamen. Een belangrijk thema hierin is de afbakening tussen de leider en zijn leden. Degene die het leiderschap draagt, kan alleen functioneren als de positie die hij inneemt gerespecteerd wordt door de leden.

2. Balans in geven en nemen

In organisaties geven en nemen mensen. Simpel gezegd: een medewerker krijgt geld en erkenning voor zijn werk en bijdragen aan het grotere geheel.

3. Recht op een plek

Alle gebeurtenissen waarin mensen een rol spelen, hebben recht op een plek. Dit betekent dat wat leden van de organisatie neigen te negeren en uit te sluiten, bijvoorbeeld een bepaalde mening of gevoel, onrust veroorzaakt totdat het weer erkend is; een plek heeft gekregen.

Verstoring op een van deze drie criteria veroorzaakt dynamieken die onrust, problemen of stagnatie in de organisatieontwikkeling veroorzaken. Blokkades in de levensstroom van de organisatie kunnen leiden tot bijvoorbeeld het structureel niet

halen van doelen, hoog verloop in het personeelsbestand, structurele conflicten, gebrek aan koers en richting, ontbreken van samenhang en investeren in het wegwerken van een probleem of een gewenste verandering zonder effect.

Ordering van macht

Een projectleider werd geacht een nieuw klanteninformatiesysteem op te zetten. Voor deze taak was hij speciaal gedetacheerd vanuit een andere organisatie. Hij moest samenwerken met een kwartiermaker die ook gedetacheerd was vanuit weer een andere grotere organisatie. Beiden rapporteerden aan een leidinggevende uit hun eigen organisatie. Daar waar de kwartiermaker zichzelf als de leider van de organisatie rondom het te organiseren informatiesysteem zag, en dus ook van de projectleider, zo zag de projectleider zichzelf als zijn gelijke. De samenwerking tussen beide gedetacheerden verliep al gauw slecht, wat door het hogere management werd geduid als een persoonlijkheidskwestie tussen de twee personen. Zodoende werd er gewerkt aan de skills van de projectleider om met de kwartiermaker om te kunnen gaan, die 'zo dominant, bazig, manipulatief zou zijn en niet wenste te overleggen en samen te werken'. Op deze manier bleef het eigenlijke probleem ongezien en werd er onbewust voor gezorgd dat dat wat eigenlijk erkend en gezien moest worden, onbespreekbaar bleef, namelijk de ordening in leiderschap/lidmaatschap en een heldere verdeling van taken, verantwoordelijkheden, macht en invloed.

Drie thema's waarop binnen organisaties gemakkelijk problemen kunnen ontstaan zijn het gebrek aan respect en eer, een gebrekkige afbakening tussen leiderschap en lidmaatschap en het niet erkennen van de volgorde van binnenkomst (Hjort, 2008/2009).

Een gebeurtenis als oorzaak van de dynamiek

Net als op het leven van een mens, heeft een gebeurtenis impact op de organisatieontwikkeling. Door bijvoorbeeld afscheid, een ongeluk of schuld, ontstaan er dynamieken in de organisatie die als doel hebben weer rust en evenwicht in het

Het lichaam als metafoor

Na een fietsongeluk was het alsof er niets gebeurd was. Alles deed het nog. De heftige val zo snel mogelijk vergeten en doorgaan was de overlevingsstrategie. Enkele maanden later blijkt het lichaam te blokkeren en kan het bepaalde bewegingen niet meer maken. Stress? Na enkele maanden komt ineens de herinnering aan het fietsongeluk boven drijven en is de juiste behandelmethodesnel gevonden. Er is wellicht toch iets kapot gegaan of scheef komen te staan. De rest van het lichaam reageerde daarop door zich tot de nieuwe situatie te verhouden. Er is onrust in het lichaam net zolang totdat dat wat kapot is gegaan geneest is, of dat wat scheef is komen te staan, weer zijn plek heeft gevonden.

systeem te brengen en de verhouding van de organisatie tot zijn kerntaak weer in orde te brengen.

Een gebeurtenis is de bron van een, vaak verborgen, dynamiek. Om de oorspronkelijke gebeurtenis terug te vinden en, net als bij mensen, te erkennen wat in het verleden gebeurd of genegeerd is, kunnen symptomen van een verborgen dynamiek, de dynamiek zelf en het organisatieverhaal de weg wijzen. Voorbeelden van symptomen zijn een gebrek aan focus, verstarring, medewerkers die geen grenzen aan het werken stellen, samenwerking tussen afdelingen blijft een probleem, leidinggevend en medewerkers kunnen niet met elkaar door een deur, en onderprestatie. Rust versus onrust zijn voelbare en belangrijke signalen voor de leider die de ontwikkeling van de organisatie voorstaat.

De leider

De positie van de leider

Leiders kunnen de groei en ontwikkeling van de organisatie ondersteunen door op hun positie ruimte te geven aan de essentie van de organisatie, het grotere geheel, en hun medewerkers ruimte en basis te bieden hun inbreng daaraan te leveren. Een leidinggevende doet daarmee iets voor het grotere veld en neemt de medewerkers daarin mee. De leiderschapspositie heeft zo een verbindende functie tussen het organisatieveld en de medewerkers; een positie waarin dienen en leiden, aannemen en bepalen, open staan en afbakenen, als twee kanten van de medaille te zien zijn. Door te werken op de laag van de organisatie-essentie, in contact met het eigen persoonlijke verhaal en dat van de medewerkers, dient de leidinggevende niet alleen de ontwikkeling van de organisatie, maar ook die van zichzelf en van de medewerkers.



Bewuste leiders hebben een heldere definitie van hun professionele identiteit als leider

Bewust positioneren

Bewust positioneren betekent dat leiders hun verhouding met leiderschaps- en lidmaatschapsposities kennen en hun neiging kunnen hanteren, om uit gewoonte

Magisch versus dienend leiderschap

Johan Cruijff werpt zich op als redder van Ajax en roept onrust en beroering op bij het zittend management. Zij voelen zich verslagen door de volksheld en besluiten op te stappen. Cruijff krijgt nu de ruimte om binnen de rangorde zijn leiderschap te tonen; nu vanuit een formele positie als bestuurslid. Ondanks deze insluiting van Cruijff en daarmee de liefde voor voetbal, is de onrust in alle gelederen voelbaar. De vraag is of hij in staat is om vanuit zijn magische liefde voor voetbal en Ajax in het bijzonder, zijn leiderschapsgedrag nu dienend in te zetten. Dat vraagt niet om expertise, maar om inzicht en bewustzijn van de eigen manier van positioneren ten opzichte van leiderschapsposities.

de leiderschapspositie op hun bepaalde manier in te vullen. De mate van zelfkennis en zelfbewustzijn van hun eigen persoonlijke verhaal, bepaalt in grote mate het effect van leidinggevend op de mensen om hen heen en de organisatiepatronen. Al doende installeren leidinggevend hun leiderschapsgedrag in de organisatie en hebben zo onbewust invloed op de ontwikkeling van de organisatie en de mensen waaraan zij leiding geven. Hoe hoger de leidinggevende functie, hoe groter de invloed op de organisatieontwikkeling.

Leiders die weten hoe hun eigen systemische verhaal doorwerkt in hun functioneren en hun positionering kunnen hanteren, zijn in staat dienend hun positie in het grotere geheel in te vullen. Zij kunnen zo ook ontvankelijk kijken naar de groepen en de organisatie die zij leiden want de dynamieken die spelen in de organisatie, zijn vaak een

afspiegeling van het onbewuste gedrag en de persoonlijkheid van de leider. Leiders die zich hier onbewust van zijn, nemen hun positioneringsgewoonten mee de organisatie in en geven zo een onbewust andere invulling aan de leiderschapspositie dan de dienende.

Bewuste leiders hebben een heldere definitie van hun professionele identiteit als leider en kunnen vanuit een persoonlijk verhaal antwoord geven op vragen als wie zij zijn als leider, wat hun idealen zijn, hun uitgangspunten, denkkader, intenties en doelen, hun werking, professionele stromingen en bronnen. Bovendien zijn deze leiders in staat te bewegen in het grotere geheel en kunnen dit vertalen naar zichzelf en de medewerkers. In hun leiderschapsgedrag staan centraal:

- handhaven van de ordening;
- toepassen van principes van afbakenen en teruggave;
- hanteren van de balans in geven en nemen;
- erkennen wat er is en wat er is gebeurd.

Dienende leiderschapsaak bij organisatieontwikkeling

De systeemodynamiek (heersende ordening van relaties binnen het systeem) overstijgt de individualiteit en is onbewust en bepalend voor de organisatie. De dienende taak van de leidinggevende is dan ook de dynamiek van de organisatie als uitgangspunt te nemen en te kijken naar het eigen leiderschap en de organisatie, voorbij de modellen, voorbij het oordeel, naar de beweging die er is, en gebeurtenissen op te sporen die iets geblokkeerd hebben en tot verkramping hebben geleid. Kenmerken van deze manier van leidinggeven zijn:

- afwisselend naar het geheel en de delen kijken;
- veelvoorkomende problemen benaderen als niet genomen leertaak in de

- organisatie;
- het levenspad van de organisatie als uitgangspunt nemen door te kijken naar de verhouding tussen de organisatie-elementen;
- werken op het snijvlak van de persoonlijke ontwikkeltaak en de organisatietaak.

Leidinggevend zijn effectief als zij de invloed kennen van hun eigen systemische verhaal op hun positionering tussen de organisatie-elementen. Op deze manier kunnen zij een dienende invulling van hun positie geven die bijdraagt aan de ontwikkeling van henzelf, hun medewerkers en de organisatie. ■

Literatuur

- Hellinger, B. (2005). *De kunst van het helpen*. Groningen: Het Noorderlicht.
- Hellinger, B. (2006). *Hart tegen hard*. Haarlem: Altamira-Becht.
- Hellinger, B., Weber, G., Beaumont, H. (2001). *De verborgen dynamiek van familiebanden*. Haarlem: Altamira-Becht.
- Hjort, M. (2008/2009). *Professionele begeleiding van organisaties*. Utrecht: Phoenix Opleidingen TA/NLP. In bezit van auteur.
- Franke, U. (2005). *Als ik mijn ogen sluit, kan ik je zien*. Groningen: Het Noorderlicht.
- Stam, J.J. (2005). *Het verbindende veld. Organisatieopstellingen in de praktijk*. Uitgeverij Het Noorderlicht.
- Veenbaas, W., Goudswaard, J. (2005). *Vonken van Verlangen: Systemisch werk, perspectief en praktijk*. Utrecht: Phoenix Opleidingen TA/NLP.
- Veenbaas, W. (2007/2008). *Systemisch Werken*. Utrecht: Phoenix Opleidingen TA/NLP. 'In bezit van auteur'.
- Weber, G. (2002). *De praktijk van familieopstellingen: Verdieping en verbreding van de verborgen dynamiek van familiebanden: Gunthard Weber over het werk van Bert Hellinger*. Haarlem: Altamira-Becht.



Edith Lindhout coacht, adviseert en begeleidt managementteams, leidinggevenden en medewerkers in hun functioneren en samenwerking. Zij werkt vanuit haar eigen bedrijf *Leven en Werk aan de kracht van leiderschap in mensen en organisaties*. Eerder ontwikkelde zij een veelgebruikt leiderschapsmodel en schrijft nu aan een praktisch managementboek over de samenwerking tussen leidinggevenden en medewerkers. www.edithlindhout.nl