

# Systemisch Leiderschap

*Effectief leiderschap in complexe omgevingen.*



# Ontwikkelprogramma

## Leiderschap kan beter

Leiderschapsprogramma's bereiden managers en leidinggevendenden vaak niet voor op de uitdagingen waar zij werkelijk voor staan. De standaard competenties, zoals motiverende gespreksvoering en coachend leiderschap, zijn steeds minder relevant. Hier zijn twee redenen voor:

- ◆ Managers/leidinggevendenden hebben een te grote span of control
- ◆ Hun team(s) hebben te maken met complexe vraagstukken waar ze nauw op moeten samenwerken.

Is de span-of-control meer dan 10 a 15 medewerkers, dan is het gros van leiderschapsprogramma's niet meer relevant. Vaardigheden als feedback geven en coaching zijn alleen echt toepasbaar wanneer je als leidinggevende de tijd hebt voor individuele aandacht. In een 10+ team wordt het steeds moeilijker voor de manager goed te sturen, zeker met de bijkomende HR verantwoordelijkheden. Om effectief te zijn in deze context hebben leidinggevendenden een heel ander soort competenties nodig.

## Inhoud

In deze brochure beschrijven wij een fundamenteel andere benadering van leiderschap en leiderschapontwikkeling. In de volgende pagina's beschrijven we kort:

- ◆ Hoe het systemisch leiderschap verschilt van de traditionele benadering
- ◆ Welke kerncompetenties ontwikkeld worden
- ◆ De inhoud van het programma



# Succesvolle leiders maken

## Schaal en zelforganisatie

Mensen werken effectief samen in groepen van 3 a 4, met goed leiderschap en training maximaal 12. Als je een team van 40 hebt, dan heb je in de praktijk tussen de 4 en 10 kleinere teams, die elk hun uitdagingen hebben en moeten coördineren. Dit zijn de facto een soort zelforganiserende teams. Hoe manage je deze?

Wetenschappelijk onderzoek laat zien dat managers die hierin excelleren:

- ◆ Teams helpen groeien in zelfstandigheid.
- ◆ Ruimte creëren door als buffer te werken.
- ◆ Strategische doelen vertalen naar helderheid zonder het 'hoe' te bepalen.
- ◆ Functioneel leiderschap stimuleren binnen teams.
- ◆ Teams faciliteren met middelen, begeleiding en HR-ondersteuning.

Hierin excelleren, vraagt groepsgerichte competenties, niet de traditionele 1-op-1 competenties.

### De noodzakelijke verschuiving

Met de toename van schaal en complexiteit, moet leiderschap anders worden ingericht

**Van:** De leidinggevende als dé leider

Die verantwoordelijk heeft voor gesprekken, feedback, besluitvorming en prestatie management.

**Naar:** De leidinggevende als systeembeheerder

Die (sub) teams helpt zelfstandig te functioneren, beschermt tegen ruis van buiten en richting geeft zonder micro-management.

In **Systemisch leiderschap** ligt de nadruk vooral op het creëren van randvoorwaarden voor prestatie. Kun je als leider een omgeving (context) creëren waarin groepen gaan samenwerken, resultaten leveren en hun eigen problemen kunnen oplossen?



# Ontwikkelprogramma

## Een krachtig programma voor moderne leidinggevenden

Wij bieden een modulair programma met zes bijeenkomsten, ondersteund door huiswerkopdrachten en experimenten op de werkvloer, gericht op echte gedragsverandering en teamontwikkeling.

Het programma kan worden aangevuld met

- ◆ **Effectmetingen:** wetenschappelijke instrumenten die inzicht geven in o.a. motivatie en groepsdynamiek.
- ◆ **Coaching:** begeleiding van leidinggevenden en/of teams in de implementatie van het geleerde.
- ◆ **Organisatieadvies:** hoe teams en leidinggevenden vanuit de organisatie te faciliteren.

N.a.v. effectmeting kan coaching en organisatieadvies worden ingezet om beter effecten te borgen, verdiepen of ontwikkelingen te versnellen.

Het programma is volledig gebaseerd op actuele wetenschappelijk inzichten over samenwerken en presteren in groepen. In de inhoud sluiten we direct aan bij de praktijk van deelnemers.



## Programma-opbouw

### Module 1 – Groepsdynamica voor managers

Hoe werkt een groep? In deze module leer je hoe groepen tot prestaties komen, maar ook welke uitdagingen overkomen moeten worden om een groep effectief te maken. Deze module legt de basis voor het hele programma. Belangrijke onderwerpen in deze module zijn o.a.:

- ◆ Wanneer gaan mensen voor zichzelf en wanneer voor de groep
- ◆ Wat is onderstroom en hoe herken je disfunctionele patronen
- ◆ Omgaan met vraagstukken rond eerlijkheid en rechtvaardigheid

### Module 2 – Samen presteren

Groepen die goed samenwerken, kunnen een hoge winst door samenwerking realiseren. Deze module gaat in op hoe deze proceswinst wordt gerealiseerd. Belangrijke onderwerpen in deze module zijn o.a.:

- ◆ De uitdaging van coördinatie en de rol van goede spelregels
- ◆ Hoe gezamenlijke doelen en gedeelde beeldvorming te versterken
- ◆ Groepsgrootte en hoe de marges hiervoor te bepalen voor elk soort uitdaging

### Module 3 – Natuurlijk leiderschap

In elke samenwerking zijn er leiders en volgers. Wil een groep goed functioneren, dan moet er functioneel leiderschap in ontwikkeld worden. In deze module gaan we in op de werking van leiderschap in groepen en hoe het te ontwikkelen. Belangrijke onderwerpen in deze module zijn o.a.:

- ◆ De psychologie van leiden en volgen
- ◆ Functioneel en gedistribueerd leiderschap ontwikkelen
- ◆ Hoe laat je natuurlijk leiderschap ontstaan en hoe faciliteer je dit?

### Module 4 – Besluitvorming & macht

Groepen moeten dagelijks samen besluiten nemen, grote en kleine. Hoe beter groepen leren de juiste methoden voor vraagstukken toe te passen, hoe zelfstandiger en effectiever de groep. Belangrijke onderwerpen in deze module zijn:

- ◆ De effecten van macht op besluitvorming.
- ◆ Hoe groepen te begeleiden in het steeds meer autonoom besluiten te nemen.
- ◆ Leren interveniëren zonder de autonomie te verstoren.



## **Module 5 – Normregulatie en beoordeling**

Als leidinggevende kun je nooit overal aanwezig zijn, en daardoor vaak moeilijk beoordelen hoe mensen het doen. In deze module gaan we in op de uitdaging van gedrag corrigeren en beoordelen. Belangrijke onderwerpen zijn:

- ◆ Hoe gezamenlijk gedragsnormen en spelregels te formuleren (en waarom)
- ◆ Hoe gedrag bespreekbaar te maken
- ◆ Psychologische veiligheid en openheid in communicatie

## **Module 6 – Conflicten & resolutie**

Conflicten zijn onvermijdelijk in elke samenwerking. In deze module gaan we in op hoe we teams kunnen helpen spanningen tijdig op te merken en empoweren deze zelf op te lossen. In deze module kijken we naar de verschillende soorten conflicten, hoe conflicten ontstaan en hoe ze samen op te lossen. Belangrijke onderwerpen op deze dag zijn:

- ◆ Conflicten als informatiebron. Hoe teams leren conflicten te benutten en zelf op te lossen
- ◆ Inhoudelijke en persoonlijke conflicten, en hoe ze tijdig op te merken
- ◆ Hoe conflictresolutie te faciliteren als leidinggevende.

## **Optionele aanvullingen**

- ◆ Teamcoaching: extra ondersteuning bij het ontwikkelen van groepen.
- ◆ Leiderschapscoaching: ondersteuning in het pakken van de nieuwe rol.
- ◆ Organisatieontwikkeling. Focus ligt hier op hoe ontwikkelingen op de werkvloer beter te faciliteren vanuit de organisatie.
- ◆ Effectmetingen voor en na het programma
- ◆ Workshop voor directie of MT als startpunt.



## Het resultaat

Leidinggevenden die:

- ◆ Teams zelfstandig laten functioneren
- ◆ Minder zelf doen en veel meer mogelijk maken
- ◆ Conflicten, weerstand en coördinatie kunnen sturen
- ◆ Werkdruk verlagen door structureel anders te organiseren
- ◆ Leiderschap verspreiden in de organisatie

**Kortom:** leiders die in complexe organisaties echt het verschil maken.

## Contactpersoon

Max Wildschut  
wildschut@ceob.eu  
+316 460 852 56

