

Inhoud

Voorwoord	7
Leeswijzer	9
1.0 Wat is systemisch leiderschap?	11
2.0 De spelregels van systemen	15
Spelregel 1: Niks is zomaar uit de lucht komen vallen	17
Spelregel 2: Patronen zijn besmettelijk	20
Spelregel 3: Veranderen begint met ...	23
Spelregel 4: Systemen willen compleet zijn	25
Spelregel 5: Erbij horen is een werkwoord	27
Spelregel 6: Ordening geeft bedding, helderheid en productiviteit	30
Spelregel 7: Uitwisseling zoekt balans	36
Spelregel 8: Eindigheid is de start van een nieuw begin	39
Spelregel 9: Tijd, tijdsbesef en tijdsbewustzijn	43
3.0 De belangrijkste vaardigheden van de systemisch leider	51
Grondhouding van de systemisch leider	52
Vaardigheden – een introductie	58
Accepteren dat het nu is zoals het is	59
Durven om niet te weten	61
Oordeelvrij zijn	62
Ontsuldigend exploreren	66
Meerzijdig partijdig zijn	68
Ontspannen alertheid	69
Beweeglijk blijven	71

Toevoegen wat mist	73
Tijdig de juiste hoeveelheid doseren	76
Vertragen om te versnellen	76
Begrenzen	78
Het zwaard hanteren	80
Lichaamswijsheid benutten	82
Tot slot, wat deze vaardigheden van je vragen	84
4.0 Jij bent het werkzame ingrediënt	87
Je bestaansrecht, je historie en weten wie je bent	89
5.0 Wat je zonder meer kunt doen als systemisch leider	97
Insluiten en erkennen	98
Verhelderen van ordeningsprincipes	101
Herverbinden met de oorsprong en ijken van bestaansrecht	102
Dansen met systemische leiderschapstijlen	105
Holding space in actieve vorm	111
Faciliteren van zelfzorg en het kunnen herbronnen	114
Een systemische scan uitvoeren	116
6.0 De meest voorkomende thema's	123
Systemische werving & selectie	123
1. Het systeem groeit met een nieuwe functie	125
2. Het systeem groeit met een functie die al bestaat	125
3. Jij bent blij dat de voorganger weg is, maar die is niet blij vertrokken	126
4. Jij bent niet blij dat de voorganger weg is, die wilde zelf weg	128
5. Eerlijk ...? Dit is al de zoveelste die in korte tijd vertrekt!	129
Verwelkomen	132
Promotie	135

Afscheid	136
Transitie	140
Vertrekpunt 1: Anti of pro	141
Vertrekpunt 2: Er verschijnt iets nieuws of iets is klaar	142
Complete transitie: Ja's én Nee's	145
Weerstand	150
Trauma in organisaties	151
Onverwachte vs. 'geplande' gebeurtenis	153
Wel of geen keuzes hebben	154
Bagatelliserende reactie van de leiding op de gebeurtenissen	154
Wat heb je als systemisch leider te doen bij organisatietrauma?	155
Duurzaamheid, diversiteit en inclusie	158
Polariteiten	160
Ordening in polariteiten	161
Polariteiten doorgronden	161
Tegengestelde opdracht	164
Slotwoord	166
Over de cover	167
Dankwoord	168
Erkenning van bronnen & verdere inspiratie	172
Over de auteurs	174



*De gedachte waarvoor de tijd rijp
is, leeft ongeweten in allen maar
baant zich door de dunste plek,
door de gevoeligste plaats haar
weg naar buiten*

Harry Mulisch
Nederlands schrijver

Voorwoord

Systemen zijn sterk spul. Over het algemeen leiden de dynamieken in een organisatiesysteem de individuen erin. Valt er dan wel invloed te hebben als leider? Wij geloven graag van wel.

De tijd is rijp voor impactvol systemisch leiderschap. Wanneer jij dit boek in handen hebt, of je het nou zelf hebt gekocht of hebt gekregen, mag je jezelf rijp achten voor systemisch leiderschap. En volautomatisch mag je er ook van uitgaan dat jouw organisatie en jouw (werk)omgeving er ook rijp voor zijn dat jij de inhoud van dit boek tot je neemt. Dat betekent dat je erop kunt vertrouwen dat de dingen kloppen, precies zoals ze gaan. Het is dan ook niet voor niets dat jij deze inleiding nu leest. Dit boek geeft richting en het zet in beweging.

Misschien heb je al het nodige gedaan, gelezen, geluisterd of ervaren als het gaat over systemisch werk en opstellingen. Misschien is dit boek voor jou een eerste kennismaking met de systemische bril. Wat we in dit boek hebben gedaan, is de kennis en ervaring van tientallen jaren systemisch (opstellingen)werk vertalen naar leiderschap. Zonder dat je opstellingen hoeft te gebruiken en waarbij we hopen dat je vooral heel erg jezelf kunt zijn of worden ... We schrijven dit boek met jou als leider in gedachten. Zodat je er ook echt iets aan hebt. We proberen de taal in dit boek niet al te 'vakjargonnerig' te laten zijn én het ook wel te schrijven zoals het is. Dat kunnen jullie – nieuwe én ervaren lezers – wel hebben, zo denken we. In dit boek delen we onze kennis over systemen en wat die nodig hebben. Het geeft je inzichten, onderzoeksvragen en handelingsperspectief vanuit het vertrekpunt dat jij het instrument bent dat dit gaat toepassen in jouw leiderschap.

De kennis in dit boek is niet nieuw. Integendeel, ze is als zeer rijp te beschouwen. Ze is gebaseerd op inzichten en ervaringen die al eeuwen bestaan, maar die de laatste honderden jaren in de vergetelheid zijn geraakt. Kennis van de natuur en biologische systemen, kennis van de samenhang der dingen, kennis van het kunnen vertrouwen op grotere krachten dan alleen die van de mens. Wijsheden die zijn opgedaan door

verschillende volkeren in verschillende tijdvakken in verschillende werelddelen. En omdat er op wijsheid geen claim gelegd kan worden, ben jij volledig vrij om hiervan te nemen wat je wilt en het in te zetten.

In 2017 schreven Jan Jacob Stam en Barbara Hoogenboom het boek *Tegen de stroom mee: Systemisch leiderschap*. Dat boek was het eerste systemische boek voor leiders. Het boek behandelt de theorie van systeemdynamieken in organisaties: de stevige ondergrondse werking van organisatiesystemen, veelvoorkomende systeempatronen en organisatiethema's staan hierin uitgebreid en helder opgeschreven. Het is wat ons betreft een tijdloos naslagwerk.

RIJP kun je beschouwen als een vervolg, met specifiek de focus op de systemisch leider: wat heb je als leider te zijn, waar heb je naar te kijken, wat kun je doen om zelf invloed te hebben op de systemen waar jij een onderdeel van bent? Want met liefde, geduld en kennis zijn ook taai systemen te hanteren, systemen die ons leiden. Besef: het allerbangrijkste werkzame ingrediënt voor systemisch leiderschap ben je zelf. Dit boek reikt een mooi begin aan, als het over jouw systemische zelf gaat. En wellicht vergt het ook meer van jou, dat investeren in – systemische – persoonlijke leiderschapontwikkeling. Of je dat wilt of nodig zou hebben, kun je zelf concluderen na het lezen van dit boek.

Je hoeft niets weg te doen van wat je bent of kent. Dit boek beoogt aan jou toe te voegen. Om in jou wakker te maken wat je ergens al weet, maar waar je geen taal (meer) voor hebt. Het schudt jou wellicht op en daarmee ook de systemen waarin jij je bevindt. In alles is het onze bedoeling dat jij jouw leiderschap vanaf nu systemisch kunt inzetten en zo de impact kunt maken die nodig is.

Leeswijzer

We hebben niet zoveel op met leeswijzers, maar willen er dit over zeggen. Je kunt dit boek van begin tot eind lezen, chronologisch en op volgorde. Of de uitgebreide inhoudsopgave gebruiken om te zoeken naar het onderwerp waar je eerst meer over wilt weten. Je kunt ook je intuïtie vertrouwen: sla het redelijk willekeurig open, lees zolang het je interesse houdt en het jou iets brengt. Leg het weg als het (te) hard werken wordt. En dit herhaal je in de tijd, net naargelang het jou past en voedt.

Ter aanvulling op dit boek hebben we ook de podcastserie *RIJP* opgenomen. Zoek het op je favoriete podcastkanaal!

Uiteraard is dit boek geen padvindershandboek en ook geen boek met alle oplossingen. Het kan wél een bron van alternatieven en antwoorden zijn die jou als leider verrijken, zowel in kennis als in vaardigheden. En hopelijk laat het je af en toe glimlachen van herkenning. Veel plezier, en werk niet te hard: ontspanning is de eerste vaardigheid om te oefenen.



To understand the whole it is
necessary to understand the
parts. To understand the parts,
it is necessary to understand
the whole. Such is the circle of
understanding

Ken Wilber

Amerikaans filosoof

1.0

Wat is systemisch leiderschap?

Systemisch leiderschap heeft de afgelopen jaren een enorme vlucht genomen. Het is namelijk een passend antwoord op complexe actuele vraagstukken in organisaties. Het leert om te gaan met de toenemende fragmentatie, polarisatie en eindigheid in de systemen van vandaag en helpt de juiste condities te creëren voor de noodzakelijke veranderingen.

Systemisch leiderschap is in essentie dat je je als leider in dienst stelt van de organisatie met de vraag: 'Wat heeft deze organisatie nu van mij nodig om beter, sneller, aardiger, productiever of besluitvaardiger te worden?' Die vraag levert op dat je oog krijgt voor hoe de organisatie geworden is zoals die nu is, met alle hobbels en gelukjes. Dat je oog krijgt voor wat in de organisatie nodig is om die verbetering te kunnen maken. En dat je weet hoe je jezelf als een werkzaam ingrediënt kunt afstemmen en inzetten.

De systemisch leider begint niet met problemen op te lossen. Bij stilstand luidt de eerste vraag bijvoorbeeld niet: 'Hoe krijg ik het in beweging?' Vanuit systemisch perspectief is de eerste vraag juist: 'Wat is de goede reden dat er stilstand is?' Eerst ga je op zoek naar de wortel van de stilstand, vandaar naar interventie en beweging. Systemisch leiderschap draagt bij aan ontwikkeling, zonder te forceren en ná systemische exploratie.

Systemisch leiderschap gaat niet alleen over het 'goed' leidinggeven aan een team of organisatie. Het raakt ook een diepere laag van bewust-zijn en van in het leven zijn en staan. Het gaat over je onderdeel weten van de grotere levenskrachten die het leven sturen en tegelijkertijd zelf het volle eigenaarschap over jouw bijdrage daaraan durven nemen. Systemisch leiderschap gaat over de kunst en de kunde je te laten sturen zonder zelf het stuur helemaal los te laten.

De interventies komen van jou als systemisch leider. En ze gaan systemisch succesvol zijn en impact hebben als je ze doet vanuit de juiste grondhouding: tegelijkertijd verbonden zijn met jezelf én met de organisatie. Als je alleen verbonden bent met jezelf, zal de organisatie je interventie niet accepteren. Als je alleen verbonden bent met de organisatie, zal er twijfel ontstaan: is dit wel een betrouwbare impuls? Een impuls is een startpunt tot een beweging, een soort vonk die overspringt. En daarmee heeft het dus een andere betekenis dan het woord 'impulsief'.

In verbinding zijn met jezelf gaat over weten waar je vandaan komt en welke eigen-aardigheden jij in de loop der tijd ontwikkeld hebt waardoor je getriggerd wordt door bepaalde zaken of juist totaal blind en doof bent voor andere. Zelfkennis en zelfbewustzijn dus. Weten wat je wilt en kunt, maar ook waar je kwetsbaar bent en waardoor je met je eigen (onbewuste) patronen in (steeds weer dezelfde) mijnevelden belandt.

In verbinding zijn met de organisatie vergt vaardigheden om te kunnen weten en voelen wat er speelt en wat er nodig is. Het vraagt te zien welke automatische mechanismen bij de organisatie passen, maar daardoor vanzelf ook een zekere kwetsbaarheid opleveren. Altijd maar oplossingen zien en invoeren is zo'n voorbeeld van een enorme kwaliteit én een enorme valkuil. Immers, veel problemen zijn te ingewikkeld (geworden) om snel op te lossen. Met de snelle oplossing komen er dus meteen nieuwe problemen, die dan fijn weer opgelost kunnen worden. En dat kan zich eindeloos herhalen. Zo'n organisatie is eerst gebaat met eens echt goed nagaan wat de oorzaken zijn. Alleen is het logisch dat dat vermogen niet vanzelf aanwezig is. Dat vermogen kan de systemisch leider inbrengen.

Systemisch leiderschap gaat daarnaast over het bijdragen aan de organisatie als geheel én aan de delen. Als je eenmaal snapt wat het organisatiesysteem nodig heeft van jou, heb je nooit meer dezelfde blik op gebeurtenissen uit het verleden, op aanstaande veranderingen en op de mensen met wie je samenwerkt.

Als leider schep en bied je de juiste condities voor de mensen om je heen, zodat jullie beter om kunnen gaan met de continue veranderingen in de organisatie en de wereld om je heen. De systemisch leider is in dit kader inspirator, drager, uitdager, mogelijkmaker en voorlever tegelijk.

Wat ons betreft betekent dat dat we zullen moeten leren over:

- de spelregels van systemen;
- welke vaardigheden en acties je zonder meer kunt inzetten als systemisch leider;
- hoe jezelf te beschouwen als het primaire werkzame ingrediënt en te leren wat je patronen, oordelen en filters zijn;
- veelvoorkomende organisatiethema's volgens het systemisch perspectief.

Deze vier onderwerpen vormen het fundament van dit boek.