A network diagram consisting of a complex web of blue and gold lines connecting various human silhouettes. The silhouettes are in shades of blue and gold, representing individuals within a system. The lines are also in these colors, creating a dense, interconnected pattern.

SYSTEEM GEÏNSPIREERD LEIDERSCHAP

*Hoe je collectieve wijsheid kunt aanboren om
in te spelen op veranderingen, wendbaarder
te worden en samenwerking te bevorderen*

FRANK UIT DE WEERD EN
MARITA FRIDJHON

THEMA. ■

WAARDERING VOOR SYSTEEM GEÏNSPIREERD LEIDERSCHAP

Om de hedendaagse uitdagingen in de wereld aan te gaan, moeten we onze aandacht verleggen naar onze gedeelde menselijke ervaring, in plaats van onze individuele prestaties.

Systeem Geïnspireerd Leiderschap biedt de instrumenten om dat te doen op een manier die pragmatisch en toegankelijk is. Het biedt een duidelijke routekaart voor degenen die ons naar onze beste toekomst zullen leiden.

**KAREN KIMSEY-HOUSE, CO-FOUNDER VAN HET CO-ACTIVE TRAINING INSTITUTE,
AUTEUR VAN CO-ACTIVE COACHING, CO-ACTIVE LEADERSHIP, AND INTEGRATION**

Dit actuele boek rust lezers uit met de essentiële menselijke vaardigheden die nodig zijn om een weg te vinden door de unieke kwaliteiten en verbanden die voortkomen uit de relatiesystemen die we samen creëren. Een inspirerende must-read, boordevol praktische toepassingen voor leiders die intentionele relaties mogelijk willen maken en kracht willen geven om zo de wereld te veranderen. Het is nog nooit zo belangrijk geweest om mens te zijn als nu.

DR. CARA ANTOINE, MANAGING DIRECTOR OF DIGITAL TRANSFORMATION, IG&H

Dit werk is een briljante mixture van alles wat ik droom te zijn als leider. Ik ben ervan overtuigd dat dit boek een essentieel ingrediënt vormt voor het ontsluiten van het volledige potentieel van mensen, teams, organisaties, en de grotere wereldgemeenschap. Zelfs als je je al een bekwaam leider voelt en systeemdenken en professionele coachingstechnieken hebt bestudeerd, ook dan bevat dit boek modellen en concepten die je zullen helpen jouw niveau flink te verbeteren.

**LESLIE J. MORSE, PRODUCT OWNER VAN DE PROFESSIONELE SCRUM GEMEENSCHAP
BIJ SCRUM.ORG**

*Dit briljante boek – inzichtgevend, wijs en revolutionair – daagt ons uit om het traditionele wereldbeeld van leiderschap en zijn beperkingen te herzien, onze percepties te verruimen en onze sensitiviteit wakker te schudden. Wat het belooft, maakt het waar. Als beoefenaar van relatiesystemen die met leiders werkt om intimidatie op de werkvloer en grote conflicten op te lossen, ben ik keer op keer getuige van de transformerende werking van *Systeem Geïnspireerd Leiderschap*. Respect tonend naar elk lid van een systeem en vastbesloten om psychologische veiligheid voor iedereen te creëren, is deze innovatieve benadering van leiderschap precies wat onze organisaties en instellingen nu meer dan ooit nodig hebben – en wat wij allemaal nodig hebben.*

**JENNIFER PERNFUSS, LL.B., WETTELIJK OPGELEIDE EN SYSTEEM GEÏNSPIREERDE
BEOEFENAAR VAN HET HERSTEL VAN WERKOMGEVINGEN EN STICHTER VAN
RESPECT: VERZOENING EN EDUCATIE, TORONTO, CANADA**

*In ons hedendaagse werk zijn relaties net zo belangrijk als resultaten. Dat is precies waarom *Systeem Geïnspireerd Leiderschap* zo'n uiterst waardevolle bijdrage is, waar velen baat bij kunnen hebben. Dit boek verschaft leiders en teamleden praktische en implementeerbare vaardigheden en nuttige vragen die ze onmiddellijk kunnen gebruiken in hun gesprekken.*

**JENNIFER BRITT, CEO VAN POTENTIALS REALIZED, AUTEUR VAN RECONNECTING
WORK SPACES EN FROM ONE TO MANY: BEST PRACTICES FOR TEAM AND GROUP
COACHING**

Wat is dit een actueel en belangrijk boek! Het is inzichtgevend, relevant en biedt hapklare en zeer praktische hulpmiddelen. Ik ben superblij dat dit materiaal nu met de wereld is gedeeld!

KATIE CHURCHMAN, SENIOR ASSOCIATE, 4D HUMAN BEING

Veel leiderschapsboeken gaan uit van een tijdsgewricht waarin bedrijven nog relatief makkelijk plannen konden maken en deze konden uitvoeren. Maar Frank en Marita weten dat we nu in een wereld leven die vraagt om een andere stijl van leiderschap – één die gebruikmaakt van de collectieve intelligentie van het systeem. Dit is een radicaal, immens belangrijk leiderschapsboek dat je zal helpen het vermogen te ontwikkelen om vanuit het systeem te leiden en met succes complexe uitdagingen aan te gaan in een onkenbare, emergente toekomst. Systeem Geïnspireerd Leiderschap is de meest geavanceerde en belangrijke leiderschapsgids voor deze tijd.

**GEORGINA WOUDESTRA, MCC, OPRICHTER EN PRINCIPAL, TEAM COACHING STUDIO,
CEO EN TOP TEAM COACH, AUTEUR EN SPREKER**

Mijn mantra is 'resultaten behalen door mensen te verbinden'. Hoe doe je dat? In het bedrijfsleven gaat het vaak over inhoud. En dat is logisch. Maar om hoog presterende teams te creëren kun je niet volstaan met inhoud alleen. Er is veel meer nodig. Het gaat ook over talenten, gedrag en relaties. Dit boek geeft je inzichten over relaties, over de onderliggende patronen en systemen. Heb je nagedacht over de patronen in je team, buiten de individuen om? Hoe ga je daarmee om? Word je erdoor getriggerd? Lees dit boek voor inspiratie en nuttige praktijken en tools om de reis met je team te vervolmaken. Dit is een onderdeel van leiderschap. Veel succes op je reis!

GABRIELLE KALKWIJK, CEO ARDO

We weten allemaal dat teams en relaties belangrijker zijn dan ooit voor het bedrijfsleven. Wat dit boek bijzonder maakt, is het feit dat het een kader en praktische manieren biedt over HOE systemen te begrijpen en HOE te interveniëren op een heel andere manier. Ik weet uit eigen ervaring dat de tools werken en ik ben blij te zien dat deze nu op grote schaal beschikbaar zijn.

HAJNI SAGODI, ORGANISATIONAL DEVELOPMENT ADVISEUR, SHELL

INHOUD

	VOORWOORD	13
	INLEIDING	15
HOOFDSTUK 1	OPKOMST VAN EEN NIEUW LEIDERSCHAPSMODEL	19
HOOFDSTUK 2	WAT IS SYSTEEM GEÏNSPIREERD LEIDERSCHAP?	27
HOOFDSTUK 3	RELATIESYSTEMEN EN RELATIESYSTEEM INTELLIGENTIE	39
HOOFDSTUK 4	DE DOE-KANT VAN SYSTEEM GEÏNSPIREERD LEIDERSCHAP: HET S-IB-O-E-V MODEL	55
HOOFDSTUK 5	DOEN – ZIEN, HOREN EN VOELEN VAN HET SYSTEEM	59
HOOFDSTUK 6	DOEN – SCHEPPEN VAN INTENTIONELE EN BEWUSTE RELATIES	81
HOOFDSTUK 7	DOEN – HET SYSTEEM AAN ZICHZELF ONTHULLEN	99
HOOFDSTUK 8	DOEN – WERKEN MET CONFLICT OM EMERGENTIE TE FACILITEREN	125
HOOFDSTUK 9	DOEN – CO-CREËREN VAN SYSTEEM GEÏNSPIREERDE VEILIGHEID	143
HOOFDSTUK 10	DE ZIJNSKANT VAN SYSTEEM GEÏNSPIREERD LEIDERSCHAP	161
HOOFDSTUK 11	IMPLEMENTEREN VAN SYSTEEM GEÏNSPIREERD LEIDERSCHAP	175
	AFSLUITENDE GEDACHTEN	185
	WOORDENLIJST	189
	BIJLAGEN	193
	LITERATUURLIJST	209
	DANKWOORD	211
	OVER DE AUTEURS	213
	BONUSPAGINA	215

VOORWOORD

DOOR DR. ARNOLD MINDELL EN DR. AMY MINDELL

Een bekend gezegde luidt dat de enige constante in de wereld verandering is. En dit is nog nooit zo waar geweest als vandaag de dag – kijk maar naar zowel het verhoogde tempo als de enorme intensiteit van veranderingen voor leiders, teams, en organisaties. Factoren als duurzaamheid, mondiale concurrentie, een veranderende bedrijfscultuur met uiteenlopende behoeften, een instabiele politieke omgeving en snelle technologische vooruitgang zijn de belangrijkste invloeden op deze veranderingen.

Om als organisatie te profiteren van deze veranderingen en te floreren, moeten zowel leiders als teamleden zich persoonlijk ontwikkelen en groepsprocesvaardigheden verwerven om de aanwezige diversiteit met succes te benutten. In het bijzonder moeten zij het vermogen bezitten om een omgeving te creëren waarin disfunctionele conflicten worden geminimaliseerd en een gezonde uitwisseling van ideeën en oplossingen wordt bevorderd, zodat de organisatie zich succesvol kan aanpassen en innoveren.

Systeem Geïnspireerd Leiderschap brengt niet alleen de theoretische concepten van een dergelijk leiderschap, maar ook de praktische tools en vaardigheden om met succes te navigeren in de complexiteit van onze huidige wereld. Marita Fridjhon en Frank Uit de Weerd presenteren een welkome helderheid en eenvoud in hun methodologieën en veldtoepassingen, waardoor dit boek niet alleen een must-read is voor leiders, maar ook voor teams en subsystemen die in relatie staan tot leiders.

De kern van hun werk is de boodschap dat 'leiderschap een rol is van het systeem'. Ze nemen afstand van de oude top-down, hiërarchische manier

van leidinggeven in organisaties, die niet meer past in onze moderne wereld. In plaats daarvan laat *Systeem Geïnspireerd Leiderschap* zien dat het betrekken en coauteur maken van het systeem of het team bij beslissingen en oplossingen, resulteert in zeer wendbare organisaties, waar frictie aanzienlijk wordt verminderd en nieuwe processen en producten tot ontwikkeling komen. Bovendien wordt, door het versterken van de relaties op alle niveaus, een gevoel van saamhorigheid bevorderd – een van de grootste uitdagingen voor bedrijven vandaag de dag.

De timing voor het uitbrengen van dit boek en de juweeltjes die het bevat, kan niet beter. Elke leider op welk niveau dan ook – en dus wij eigenlijk allemaal – die zijn organisatie wil laten evolueren en ook persoonlijk en professioneel wil groeien, doet er goed aan dit boek te lezen en de principes ervan toe te passen.

Doctoren Arnold en Amy Mindell zijn gedreven onderzoekers en internationale keynotesprekers, erkend voor hun leiderschap in cross-disciplinair werk voor organisaties variërend van UNESCO tot vele zakelijke en professionele sectoren.

Dr. Arnold Mindell is grondlegger van de procesgeoriënteerde psychologie en auteur van 23 boeken in meer dan 35 talen, waaronder *The Leader's 2nd Training: For your Life and Our World* en *Sitting in the Fire: Large Group Transformation Using Conflict and Diversity*.

Dr. Amy Mindell is een proces-georiënteerde leraar, therapeut, en auteur van *Metaskills: The Spiritual Art of Therapy*.

INLEIDING

Als je geïnteresseerd bent in een leiderschapsmodel dat beter in staat is om in te spelen op de complexiteit en de ontwrichtende krachten van de eenentwintigste eeuw, dan is dit een boek voor jou. Deze benadering van leiderschap is minder stressvol en overweldigend en zal je helpen de intelligentie en creativiteit van iedereen te benutten. We noemen het Systeem Geïnspireerd Leiderschap™ (SGL), een innovatieve benadering van leiderschap die uitgaat van de wijsheid van het systeem zonder mensen te vertellen wat ze moeten doen. Het bouwt gedeeld leiderschap op alle niveaus van de organisatie. SGL is onderdeel van een groeiende trend naar meer collaboratieve en collectieve leiderschapsmodellen.

Het twintigste-eeuwse paradigma van heroïsch en individualistisch ('de-leider-weet-alles') leiderschap is achterhaald in een wereld die steeds complexer wordt en snel verandert. Toch werken veel leiders en organisaties vanuit deze denkwijze, wat leidt tot ongezonde druk, angst, stress en isolatie.

Systeem Geïnspireerd Leiderschap biedt een krachtig alternatief. We hebben leiders zoveel meer impactvol zien worden en voldoening zien krijgen toen ze deze aanpak gingen toepassen en erop gingen vertrouwen wat er in een systeem wilde gebeuren.

Systeem Geïnspireerd Leiderschap bevordert een co-creatieve manier van werken die vraagt om een hogere kwaliteit van dialoog dan wat gebruikelijk is in organisaties. Het vereist het vermogen om psychologische veiligheid te creëren en uitdagende, ontregelende en proces bevorderende vragen te stel-

len. Bovendien moedigt SGL je aan om echt te luisteren, om harde waarheden te delen en de wijsheid van het geheel in het proces naar boven te laten komen. Een van de unieke kenmerken van SGL is de erkenning dat er binnen elke organisatie een geïntegreerd systeem leeft dat ook een intelligentie en een stem heeft. Toegang krijgen tot deze stem en wijsheid is een enorme steun bij het navigeren van veranderingen, het vergroten van wendbaarheid en het bevorderen van innovatie. Bovendien geeft het medewerkers een dieper gevoel van betekenis en saamhorigheid.

SGL stelt dat leiderschap een rol is van het systeem en niet van individuele leiders en nodigt alle werknemers en teamleden uit om in hun leiderschap te stappen. Dit vereist van leiders dat zij hun rol anders gaan invullen. In zekere zin doen ze minder en richten ze zich op het onthullen van het systeem aan zichzelf. Zo boren ze de collectieve wijsheid aan en faciliteren ze wat er probeert te gebeuren. Dit maakt hun rol als leider niet alleen effectiever, maar ook lichter en minder stressvol, omdat ze beseffen dat niet alles op hun schouders rust.

Als je je aangetrokken voelt tot bovenstaande, dan is dit een boek voor jou. Onze primaire focus ligt op de 'doe'-kant van SGL. We onthullen de vijf kerncompetenties voor SGL en geven je praktische tools en tips over hoe je deze kunt ontwikkelen en inzetten. We beschouwen persoonlijke of verticale ontwikkeling van Systeem Geïnspireerde Leiders en teams als een gegeven, omdat succes anders moeilijk te realiseren is. Daarom wijden we er expliciet een hoofdstuk aan. Uiteindelijk draait het bij SGL om het groeien van je Relatiesysteem Intelligentie™ (RSI) en het begrip van zijn vijf principes. Aan het eind van het boek geven we je praktische aanbevelingen over hoe je deze benadering in je team of organisatie kunt implementeren. En verspreid over het boek tref je verhalen en citaten aan uit interviews van mensen uit de praktijk. Deze illustreren de belangrijkste punten en verdiepen het begrip van SGL.

HOE DIT BOEK TE GEBRUIKEN

Dit boek is bedoeld als een praktische gids en veldboek, met theoretische onderbouwingen waar dit waarde toevoegt. Wij nodigen je uit het lezen ervan te beschouwen als een avonturentocht waarbij je naar die hoofdstukken gaat die jou het meeste aantrekken en/of het meest van toepassing zijn op jouw situatie.

Hoofdstukken 1-4 schetsen de context, achtergrond en oorsprong van Systeem Geïnspireerd Leiderschap en introduceren de vijf kerncompetenties. Het is nuttig om hier te beginnen.

Hoofdstukken 5-9 vormen het hart van het boek, en hier komen de kerncompetenties een voor een aan bod. Dit is het gebied waar je kunt uitkiezen en selecties kunt maken, als een soort handleiding. We hebben het materiaal zo opgezet dat je het in je eigen tempo kunt doornemen. Er is geen vaste volgorde voor de kerncompetenties, dus voel je vrij om datgene te kiezen waarbij je je het meeste op je gemak voelt, of juist datgene wat je het meest uitdagend vindt, afhankelijk van je leerstijl. Bij welke kerncompetentie zou je nu het meeste baat hebben, kijkend naar de uitdagingen van je team of organisatie? We moedigen je aan dit boek niet alleen te zien als interessant leesvoer. Experimenteer met de ideeën en praktijken en vind manieren om ze als prototypes in je leiderschapsleven in te passen. Dit zal niet alleen jou helpen in je evolutie als leider en mens, maar ook je team, je onderneming, en de mensheid.

Hoofdstuk 10 bespreekt de ‘zijnskant’ van Systeem Geïnspireerd Leiderschap (dit gaat over je persoonlijke of verticale ontwikkeling in tegenstelling tot je professionele of horizontale ontwikkeling), en hoofdstuk 11 geeft een overzicht van de uitdagingen die mensen tegenkomen bij het implementeren van Systeem Geïnspireerd Leiderschap en manieren om daarmee om te gaan. In de Afsluitende Gedachten schetsen we mogelijke bredere toepassingen van Systeem Geïnspireerd Leiderschap. Deze hoofdstukken kunnen op zichzelf worden gelezen.

Aan het eind van het boek vind je de woordenlijst, de bijlagen, de literatuurlijst en het dankwoord.

Als je met ons in contact wilt treden of iets met ons wilt delen, kun je ons bereiken via onze websites of per e-mail (voor details, zie de sectie ‘Over de auteurs’).

Wij wensen je een fantastische lees- en leiderschapservaring!

HOOFDSTUK 1 OPKOMST VAN EEN NIEUW LEIDERSCHAPSMODEL

*‘In plaats van te zeggen
“regel dit”, vragen we aan
het team hoe we dit kunnen
aanpakken en luisteren
we naar de verschillende
stemmen.’*

- EEN MANAGER KLANTENSERVICE VAN EEN GROTE
MULTINATIONAL

Als we met leiders praten, horen we vaak verhalen over de steeds snellere opeenstapeling van veranderingen en de gevolgen daarvan: druk, stress, wantrouwen, angst en isolement. Het geeft het gevoel dat je, als leider, alles alleen moet dragen – alsof alles van jou afhangt en iedereen je tegengewerkt. Dit put je uit en vaak voel je nauwelijks waardering voor wat je doet. Laten we bijvoorbeeld eens luisteren naar het verhaal van een manager die een offshore callcenter leidt in een groot bedrijf.

‘Toen ik vanochtend op kantoor kwam, was het eerste wat ik zag een e-mail van mijn baas met de vraag hoe we het doen op “customer first response time”, dus hoe snel we reageren op een verzoek van een klant. Ik ben het ermee eens dat dit een belangrijke prestatie-indicator is, maar het is niet alles. Ik weet dat we het niet goed doen op deze indicator, maar dat komt omdat we onderbemenst zijn. We hebben negen vacatures, maar die mogen we niet invullen vanwege de kostendruk in het bedrijf. Hierdoor zetten we onze mensen zo onder druk dat er een aantal ziek zijn geworden.

Ik heb mijn mensen gevraagd zich te concentreren op “first time right”, dus een klacht van een klant in één keer af te handelen. Dit duurt misschien wat langer, maar ik weet dat dit op de lange termijn efficiënter is. Helaas snappen sommige medewerkers dit niet. Het liefst zou ik ze willen vervangen, maar dat is onmogelijk gezien de vacaturestop in het bedrijf.

Dus in plaats van me te concentreren op het verbeteren van de operatie en het dichtens van de gaten, moet ik nu tijd besteden aan het uitleggen waarom we het niet goed doen op het gebied van “first response time”. Mijn baas begrijpt niet dat ik hierdoor minder tijd heb om aan mijn mensen te besteden. Ik heb hem dit al een miljoen keer uitgelegd, maar hij wil het niet horen. Oké, waarschijnlijk wordt hij zelf opgejaagd door zijn bazen en daarom wentelt hij de druk op mij af. Maar dat moet hij niet doen. Hij zei trouwens dat er waarschijnlijk nog meer kostenbesparingen in de lucht hangen. Ik heb echt geen idee waar die vandaan moeten komen. We snijden al in onze botten, en de mensen raken steeds meer gedemotiveerd en worden ziek. Het is een vicieuze cirkel.

En natuurlijk begrijp ik dat we onze prestaties moeten verbeteren, dat doe ik echt. Anders is er een kans dat ze het servicecentrum gaan sluiten. Dat hebben ze al eerder gedaan, en ik heb andere bedrijven hun centra hier in de regio al zien sluiten. We zouden onze digitale agenda moeten pushen, dan kunnen we meer doen met minder mensen. Het zou beter zijn als ze me daarmee helpen...

Ik weet echt niet wat dit allemaal voor mij betekent. Het zou best kunnen dat ik hier de deur moet sluiten, terwijl ik als een gek heb zitten werken om tot het einde toe een kwalitatief hoogstaande service te leveren. En voor wat? Zullen ze een andere baan voor me hebben? Zullen ze nog in mij geïnteresseerd zijn, nu ik ouder word? En als ik mijn baan verlies, hoe moet ik dan voor mijn gezin zorgen?

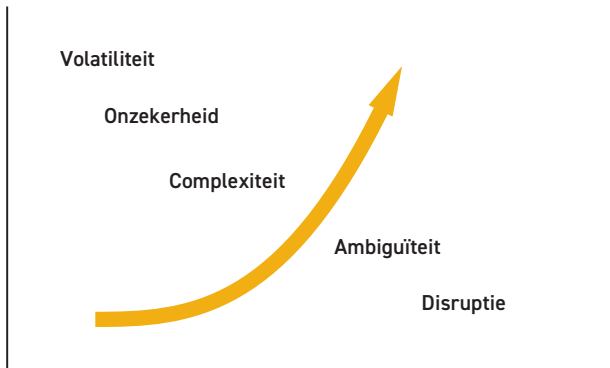
Sorry dat ik zo zit te zeuren. Het helpt me om stoom af te blazen. Het brengt me in een betere gemoedstoestand om de e-mail van mijn baas te beantwoorden. Ik zal hem de gevraagde uitleg geven, op een keurige manier zonder herrie te maken. Laten we de vrede bewaren. Anders betaal ik daarvoor vast de prijs.'

Wat van jezelf herken je in deze persoon? Wat als je in staat was:

- om op een meer effectieve manier om te gaan met stress en druk?
- om een betere samenwerking met je medewerkers te realiseren en samen innoverende oplossingen te bedenken?
- om een sterke betrokkenheid van je mensen te creëren en duurzame resultaten te behalen?
- om wendbaarder te worden en een groot gevoel van saamhorigheid te creëren?
- om vol zelfvertrouwen te zijn en je voldaan te voelen omdat je tapt uit je beste energie?
- om je verbonden en gesteund te voelen door de organisatie en deel uit te maken van een groter geheel?
- om de bredere organisatie effectief te beïnvloeden, door aan te voelen en te versterken wat er wil gebeuren?
- om je leiderschap effectiever, lichter en minder stressvol te maken?

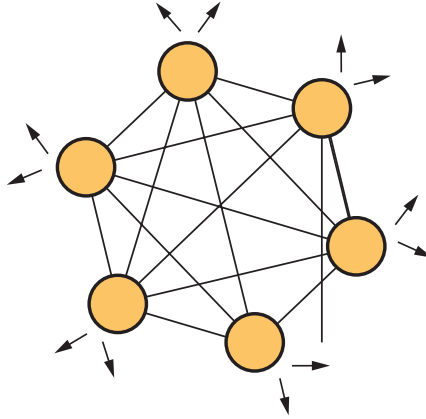
Als je meer van het bovenstaande wilt, dan is er **Systeem Geïnspireerd Leiderschap**. Het maakt deel uit van een opkomende trend om leiders effectiever om te laten gaan met snelle veranderingen en hoge complexiteit die zo kenmerkend zijn voor het digitale tijdperk, de zogenaamde VUCA-wereld: Volatil (Volatile), Onzeker (Uncertain), Complex (Complex) en Ambigu (Ambiguous).

Het nieuwe wereldwijde ondernemingsklimaat



Het neemt afstand van het top-downleiderschapsparadigma en zet in op gedeeld leiderschap op alle niveaus van de organisatie. Het nodigt je uit om te bouwen op de wijsheid van het systeem in plaats van reactief te zijn, en het vermindert het gevoel dat alles van jou, de individuele leider, afhangt. In plaats van te vragen: ‘Wie doet wat naar wie?’ vraagt de Systeem Geïnspireerde Leider: ‘Wat probeert er te gebeuren?’

Systeem Geïnspireerd Leiderschap is gebaseerd op een **Relatiesysteem Benadering**. We weten dat het woord ‘systeem’ soms verwarrend is voor mensen. In hoofdstuk 3 zullen wij er daarom dieper op ingaan. Voor ons is een relatiesysteem een groep van onderling afhankelijke eenheden, ofwel entiteiten, die samenwerken voor een gemeenschappelijk doel. Een systeem kan een leiderschapsteam zijn, een afdeling (zoals Verkoop, Productie, Financiën), of een organisatie. Het kunnen ook twee mensen zijn die samenwerken. Kenmerkend is dat er delen zijn (bijvoorbeeld individuen, afdelingen, subsystemen) met relaties tussen deze delen. Systeem Geïnspireerd Leiderschap richt zich in de eerste plaats op de relaties tussen deze delen in plaats van op de delen zelf. Vandaar dat we spreken over *relatiesystemen*. Deze benadering werkt met het web van relaties, vanuit het besef dat alles onderling verbonden en afhankelijk is. Werken met dit web van relaties, en toegang krijgen tot de wijsheid en intelligentie die hier leeft, biedt de sleutel tot een andere manier van leiderschap en samenwerken. Het is het verheffen van de blik, waardoor de focus niet is gericht op de delen van het systeem maar op het systeem of team zelf.



Een gangbare aanpak bij prestatie management is om zich te richten op het individu, bijvoorbeeld door hen een opleiding te laten volgen, hen te laten coachen, of in het uiterste geval te ontslaan. Dit is vaak niet effectief omdat de onderliggende dynamiek van het systeem niet wordt aangepakt. De problemen zitten vaak niet in de onderdelen, maar in de onderlinge relaties tussen deze onderdelen. De alternatieve oplossing ligt meer in het bouwen van beoogde en bewuste relaties. Dit creëert/versterkt het web van relaties tussen teamleden, en levert inzichten op over hoe men op een andere, meer effectieve manier kan samenwerken.

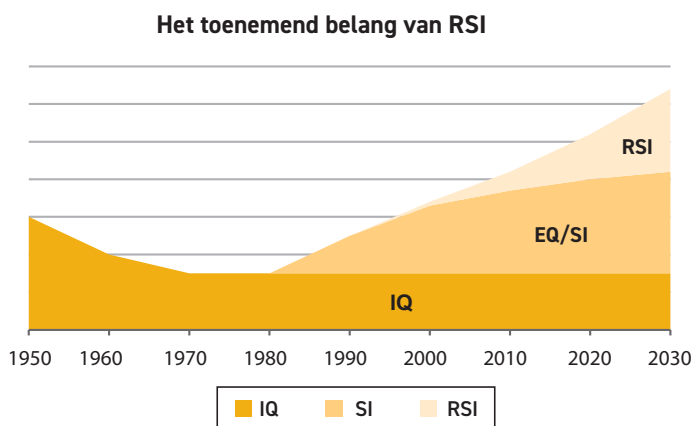
De kern van **Systeem Geïnspireerd Leiderschap** is **Relatiesysteem Intelligentie (RSI)**. Het verwijst naar de capaciteit om de ervaring van een individu (en die van anderen) te herinterpreteren als een uitdrukking van het systeem. De ervaring is persoonlijk *en* behoort tot het systeem. Je voelt je bijvoorbeeld teleurgesteld en oneerlijk behandeld als je niet de baan krijgt die je wilde. Dit is zowel een zeer persoonlijke ervaring als een uitdrukking van hoe dit systeem werkt (en waarschijnlijk leeft deze ervaring ook elders in het systeem). RSI richt zich op het relatiesysteem zelf (in plaats van op de individuen/elementen in dat systeem) en maakt het mogelijk om te bouwen op de wijsheid van het systeem en helpt het systeem te groeien en te evolueren. Vijf belangrijke principes liggen ten grondslag aan RSI, die we in hoofdstuk 3 zullen bespreken.

In een typische ‘command en control’ organisatie uit de vorige eeuw, werd IQ gezien als de belangrijkste eigenschap van leiderschap. IQ blijft natuur-

lijk belangrijk, maar in een VUCA-wereld is er meer nodig voor de effectiviteit van teams en organisaties. In het laatste decennium van de vorige eeuw werd duidelijk, met name dankzij het werk van Daniel Goleman, dat Emotionele Intelligentie (EQ) en Sociale Intelligentie (SI) belangrijke onderscheidende factoren zijn voor succesvol leiderschap.

- Emotionele intelligentie is het vermogen om je bewust te zijn van je eigen emotie en verantwoordelijkheid te nemen voor de acties die daaruit voortvloeien.
- Sociale intelligentie is het vermogen om de emoties van anderen accuraat te lezen en het vermogen om je in te leven.

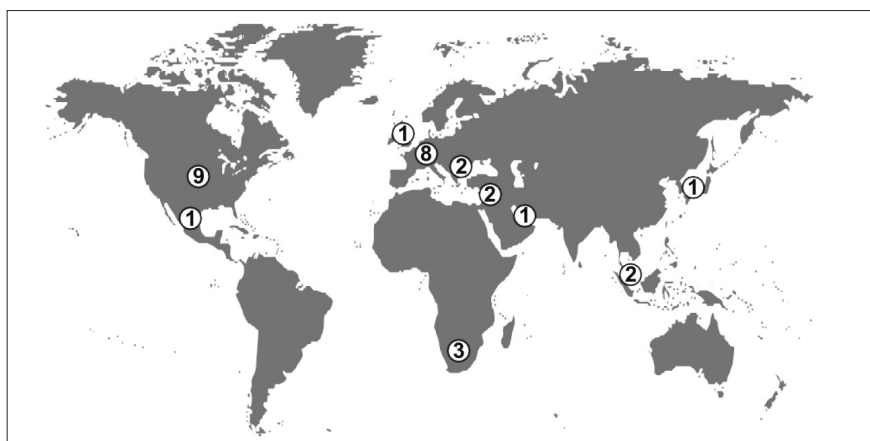
Wij zien RSI als de volgende belangrijke onderscheidende factor voor modern leiderschap. Het omvat en overstijgt EQ en SI en brengt intelligentie naar het domein van het relatiesysteem, en wat van hieruit beschikbaar en creëerbaar is. Het doel van dit boek is om jouw RSI te laten groeien en je stappen te laten zetten naar succes.



We hebben dit boek geschreven voor mensen die op zoek zijn naar een ander type leiderschap. Eén dat meer mensgericht en systeem geïnspireerd is, en dat gebruik weet te maken van de collectieve wijsheid van levende relatiesystemen zoals teams en organisaties. Deze benadering maakt maximaal gebruik van de intelligentie en ervaring van alle medewerkers en van de wijsheid van het relatiesysteem zelf. Het is bedoeld voor *leiders in hiërarchische organisaties* (profit, non-profit) die zich minder gevangen willen voelen in hun werk en meer vrijheid en flow zoeken. Ook ondersteunt het

leiders in zelfsturende- en zwermorganisaties die hun leiderschap al delen en actief werken met de purpose van hun organisatie. Het boek is ook geschikt voor *professionals op het gebied van verandering*, zoals change agents en change managers, human resources professionals, specialisten in organisatieontwikkeling, (team- en agile) coaches. En natuurlijk is het ook bedoeld voor *medewerkers* die hun organisatie op een andere, meer systeem geïnspireerde manier willen benaderen. Wij geloven dat leiderschap niet beperkt is tot een functietitel in een organisatie. Sterker nog, wij geloven dat leiderschap een rol is van het systeem en dat als iedereen in zijn leiderschap stapt, er veel ten goede kan veranderen.

Systeem Geïnspireerd Leiderschap is nauw verbonden aan de lering en praktijk van Organization and Relationship Systems Coaching™ (ORSC™). ORSC is het vlaggenschipprogramma van CRR Global, een bekende internationale coach training school gevestigd in de VS en gespecialiseerd in het werken met relatiesystemen zoals teams en organisaties. Hoewel de focus van het programma ligt op het trainen van coaches en consultants, nemen in de praktijk steeds meer mensen in leiderschaps- en agile rollen deel aan het curriculum. Het toont de stijgende interesse en het verlangen om de relatiesysteembenadering toe te passen op leiderschap in organisaties. Het is vanuit dit vlaggenschipprogramma en zijn bijdrage aan het moderne systeemdenken, dat Systeem Geïnspireerd Leiderschap zich heeft ontwikkeld.



Als onderdeel van het onderzoek voor dit boek, interviewden wij dertig mensen met uitgebreide ORSC ervaring in leidinggevende posities in een