

Peter Senge (Stanford, CA, 1947) is een Amerikaanse wetenschapper op het gebied van kennismangement, lerende organisaties en systeemontwikkeling. Hij is directeur van het Center for Organizational Learning van de MIT Sloan School of Management te Cambridge (VS). In 1992 publiceerde hij *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*, vertaald als *De vijfde discipline*, dat wordt gezien als een baanbrekend boek over lerende organisaties. In Senge's werk staan het leerproces, zingeving en cocreatie centraal. Samen met onder meer Otto Scharmer en Joseph Jaworski publiceerde hij tevens *Presence* (2004).

Senge heeft als managementdenker een grote naam opgebouwd; sinds de vroege jaren negentig staat hij bekend als dé expert op het gebied van systeemdenken. In de lerende organisatie staan volgens Senge vijf disciplines centraal: persoonlijk meesterschap, mentale modellen, gemeenschappelijke visie, teamleren en systeemdenken. Een lerende organisatie bestaat uit lerende medewerkers. Leren is daarbij meer dan alleen het opdoen van kennis en kunde; het gaat ook om andere vormen van samenwerking, zingeving, het ontwikkelen van persoonlijk meesterschap en denken en handelen vanuit een betekenisvolle dialoog.

Op 22 mei 2014 zal Peter Senge - reeds decennia een van mijn helden - in de Jaarbeurs te Utrecht spreken over leiderschap en transformatie in organisaties. Hoe kom je voorbij de oppervlakkige symptomen en kun je echte verandering bewerkstelligen? Ik stap uit de trein en al bij de ingang van het Beatrixtheater, gelegen naast het Utrechtse centraal station, staat groot op het digitale scherm aangekondigd: 'Next level leadership: bijeenkomst met Peter Senge.' Senge is niet vaak in Nederland en dat maakt het bijzonder. Samen met andere deelnemers loop ik verder richting Jaarbeurs.

# *Systemisch leiderschap*

EEN DAG MET PETER SENGE

Edward DE BOER

In de ontvangsthall wordt duidelijk: dit is geen standaard management-seminar: er liggen grote rode lopers op de vloer, in een hoek staat een vrolijke ballenbak en iets verderop een camera met spotlights, gericht op een loungebank. Ik weet niet wat mij te wachten staat, maar dat het verrassend gaat worden, weet ik bijna zeker. Een goedgevulde boekenstand trekt mijn aandacht, met - uiteraard - de belangrijkste werken van Senge in het Nederlands en Engels, maar ook uitgaven van verwante denkers zoals Otto Scharmer, Joseph Jaworski en Alan Seale. Terwijl ik in de foyer rondloop, gaan vragen door mij heen als: wat kan ik vandaag verwachten? Wat heeft het systeemdenken bij te dragen aan de begeleidingskunde?

Dan zwaaien de deuren van de zaal open; ik neem voorin plaats. Er volgt een opening met gitaarmuziek. En dan staat daar ineens Peter Senge op het podium, wat korter van stuk dan ik me had voorgesteld. Hij heeft een vriendelijke, open uitstraling en kiest zijn woorden zorgvuldig. Al na enkele zinnen wordt duidelijk: het draait vandaag om leiderschap en vooral om een nieuwe, omvattende visie en interpretatie. Bij leiderschap en leider denken we vaak snel aan 'baas' of 'leidinggevende'. Of we zien de klassieke, charismatische persoonlijkheid voor ons, met zware stem en vastberaden uitstraling. Leider zijn, zo betoogt Senge, is echter in wezen iets anders. Het betekent vooral dat je bereid bent een eigen weg te gaan, een eigen route te volgen. Leiderschap is een vorm van 'op weg gaan' en in het gaan van dat eigen pad kan iedereen leiderschap tonen.

We worden stap voor stap meegenomen in de ontwikkeling van het begrip leider. Dit blijkt afkomstig van een oud indogermaans woord dat letterlijk betekent: daar waar hoofd en hart verbonden zijn. Leiderschap vraagt ook moed; het Engelse woord 'courage' ofwel moed is verwant aan het Franse woord 'coeur' ofwel hart. Senge voegt hiermee een nieuwe dimensie toe aan het begrip leiderschap, waarbij het gaat om een integratie van weten en voelen, cognitie en emotie. Leiderschap gaat in zijn visie om een verbinding van uitersten. Vervolgens maakt hij een overstap naar leiderschap in een breder, systemisch perspectief, waarbij leiderschap betekent dat je bereid moet zijn om risico's te nemen en je nek uit te steken. Het gaat ook om, in verbinding met het hart (vanuit je essentie), nieuwe paden te bewandelen. Dan gaat het

over een fundamentele ontwikkeling op een dieper niveau: transformationeel leiderschap. Senge geeft aan hoe hij voor onder meer voor een project van Unilever en Oxfam onderzocht hoe de voedselketen op een nieuwe, duurzame manier kan worden vormgegeven. Over een ontmoeting met de toenmalige CEO van Unilever vertelt hij dat de topman zei: 'De voedselketen moet verduurzamen, anders hebben we over twintig jaar geen business meer.' Het is een lange weg, en velen van ons zullen het resultaat van deze verduurzaming misschien niet meemaken. Dat is echter geen reden om deze weg niet te gaan. De aarde en toekomstige generaties vragen erom. Vanuit het leiderschap op meer persoonlijk niveau worden wijdere concentrische cirkels getrokken en gaat de aandacht steeds meer naar het grotere, omvattende systeem. Een probleem of vraagstuk krijgt een nieuw perspectief, door het te bekijken vanuit het grotere geheel waarvan het deel uitmaakt. Zoals Einstein ook stelde: een probleem kan niet op hetzelfde niveau worden opgelost, als waarop het is ontstaan.

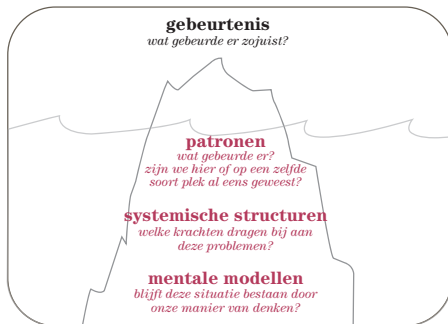
Voor de begeleidingskunde levert dit gedeelte van de dag voor mij enkele belangrijke inzichten op: het gaat om fundamentele oplossingen die houdbaar zijn op lange termijn.



E.E. de Boer is consultant, trainer en businesscoach.  
E-mail: e.deboer@converseconsulting.eu.

Ook in coaching, supervisie en therapie ondersteun je de cliënt in grote mate door nieuwe gezichtspunten te bieden vanuit een eerstvolgend, meer omvattend systeem.

Na het inleidende verhaal is het tijd om zelf aan de slag te gaan. Senge tekent het ijsbergmodel op het scherm en de deelnemers wordt gevraagd te reflecteren op een vraagstuk uit de persoonlijke of professionele context. Aan de hand van concrete, zichtbare symptomen gaat het erom onder de oppervlakte ('onder water') te duiken en het vraagstuk stap voor stap te verkennen. Uiteindelijk gaat het om het bereiken van de fundamentele laag waarop het probleem - in tegenstelling tot een oppervlakkige 'quick fix' - werkelijk en duurzaam kan worden opgelost.



**Figuur 1** Het ijsbergmodel als instrument voor systeendenken.

In groepjes van vier gaan we aan de slag. Er ontstaat een levendig geroezemoes in de zaal en de meegegeven vragen worden in mijn groepje enthousiast opgepakt: wat zijn de symptomen? Welke gebeurtenis doet zich voor? Welke gedragspatronen herken je in de beschreven situatie? Welke systemische structuren zitten hieronder? Wat is het onderliggende mentale model? En welke aannamen liggen hieraan ten grondslag? We krijgen de opdracht goed op de tijd te letten en vlot door

de vragen heen te lopen; zo komt elke deelnemer aan bod komt.

Het is wat krap bemeten wat tijd betreft, maar we gaan van start. Oefening baart kunst, blijkt ook nu weer in deze oefenronde. Terwijl het met de casus van de eerste deelnemer nog wat stroef verloopt, gaat het bespreken van de situaties aan de hand van de vragen steeds vlotter. Er blijken verrassende en nieuwe ingevingen te ontstaan, door gezamenlijk en stap voor stap naar de symptomen te kijken. Allerlei situaties komen aan bod, zoals een accountmanager die de laatste tijd met het team te veel klanten verliest en een directeur met de dringende vraag hoe hij zijn managers kan stimuleren tot meer ondernemerschap en initiatief. Bij de laatste casus van deze ronde komen we al in korte tijd tot zinvolle oplossingen.

Vervolgens verzoekt Senge ons te reflecteren op de relatief gemakkelijke 'quick fix' en de meer fundamentele oplossing van het vraagstuk. Dit blijkt een van de archetypen te zijn voor het systemisch oplossen van vraagstukken (in *De vijfde discipline* beschrijft Senge dit uitvoeriger). Vaak kiezen we - om legitieme redenen, maar onbewust - voor de 'quick fix'. In veel gevallen is dat ook een eerste impulsieve reactie die - op korte termijn - leidt tot resultaat. Op lange termijn blijkt het probleem echter niet echt opgelost te zijn, maar soms zelfs juist te zijn gegroeid. Het huidige milieuvraagstuk en de financiële crisis zijn hiervan sprekende en omvattende voorbeelden, aldus Senge. Het bespreken van fundamentele oplossingen voor een vraagstuk is een toegankelijke en interactieve (en daardoor leuke) manier om kennis te maken met het systeendenken. Hoewel ik de getoonde modellen vooral ken uit de literatuur, blijken ze praktisch en zeer toepasbaar.

Het middagedeelte blijkt een verdere verdieping van de praktijk. Organisator Het Eerste Huis blijkt vindingrijk in het ontwikkelen van speelse en inzichtelijke oefeningen om met een grote zaal de besproken inhoud erfahrbaar te maken. Het centrale onderwerp van de middag zijn de vier niveaus van luisteren. Werkelijk luisteren is een fundamentele eigenschap van de transformationeel leider. Dit model is door Scharmer in een iets andere vorm uitgewerkt in Theory U; Senge gaat er vanuit zijn model nader op in. Er verschijnt een assenkruis op het scherm, met een tweetal polariteiten: het geheel versus de delen en verleden versus toekomst. Vervolgens worden vier niveaus van luisteren beschreven waarmee een transformationeel leider bewust rekening kan houden: downloaden, discussie, empathisch luisteren en dialoog.

Als je luistert vanuit het verleden, met de focus op het geheel, ontstaat het downloaden. De groepsopvatting is dominant en alles wat opkomt in het gesprek wordt ingepast in de reeds bestaande cultuur van de groep. Waar discussies en meningsverschillen in een debat zichtbaar worden, staat de tweede vorm van luisteren centraal. Dit is de klassieke discussie, waarbij verschillende opvattingen tegenover elkaar worden gezet. Doorgaans leidt



**Figuur 2** Vier niveaus van luisteren.

dit uiteindelijk tot een stap terug, naar downloaden. Als je luistert naar de ander vanuit de toekomst, gaat het om empathisch luisteren. Als je inlevend luistert, kun je je openstellen voor de intentie van de ander. Zonder dat je eigen mening al aan bod hoeft te komen, onderzoek je zo wat zich ‘vanuit de toekomst’ wil aandienen. Dit is een proactieve, inlevende gespreksvoering. De laatste stap is de werkelijke dialoog (dit woord is afkomstig van ‘dia-logos’ ofwel ‘daar waar de betekenis stroomt’).

Aansluitend wordt ons gevraagd om in tweetallen deze vier vormen van luisteren en communiceren uit te beelden, door ze lichamelijk uit te vergroten. Hoe ziet downloaden eruit in een symbolische beweging? Wat is de beweging die hoort bij een debat? Er wordt toegelicht hoe je, door je spieren te gebruiken, ook je lichaam kunt benutten als belangrijke informatiebron. Ik voel aan mijzelf hoe de beweging van downloaden en debat veel meer een verkramping in mijn spieren geeft. Bij het empathisch luisteren en de dialoog voel ik een ontspannen focus. Ik herken dit gevoel meteen uit ervaringen in gespreksvoering en besluit hier in het vervolg meer op te letten.

De middag vliegt voor mij om en voor ik het weet is de dag afgerond en sta ik met collega’s na te praten in de foyer. Voor mij was de dag een zinvolle en nadere kennismaking met het werk van Senge en vooral de spreker zelf. Hij is voor mij zichtbaar geworden als een bevlogen innovator en systeemdenker. Senge maakt, met Jaworski en Scharmer, deel uit van een generatie denkers met overeenkomstige denkbeelden en opvattingen. Zij lijken te putten uit eenzelfde bron, met vergelijkbare uitgangspunten en waarden. Senge heeft met zijn systeemdenken vele bedrijven en managers geadviseerd, en er nog veel meer geïnspireerd. Welke nieuwe, volgende generatie zal in hun

voetsporen treden? Welke nieuwe stappen kunnen nog worden gezet in dit belangrijke en uitdagende veld van systemisch leiderschap? Dit is ook voor begeleidingskunde een belangrijke en uitdagende vraag.

Voor mij heeft deze rijke dag niet alleen ontmoetingen, maar vooral ook inspiratie en een nieuw perspectief op probleemoplossing opgeleverd. Wat ik meeneem is een besef dat voor alle begeleidingskunde geldt: wees je voortdurend bewust van de cruciale stap van de ‘quick fix’ naar de werkelijke, fundamentele oplossing van het probleem. Dit geldt niet alleen voor organisaties en multinationals, maar zeker ook in de dagelijkse context van de begeleidingskundige.



**LITERATUUR**

- Senge, P. (1992). *De vijfde discipline. De kunst en praktijk van de lerende organisatie*. Schiedam: Scriptum.
- Senge, P. (2002). *Het vijfde discipline praktijkboek*. Schoonhoven: Academic Service.
- Senge, P., Jaworsky, J., Scharmer, O. & Flowers, B.S. (2011). *Presence. Een ontdekkingsreis naar diepgaande verandering in mensen en organisaties*. Schiedam: Academic Service.