



Peter Senge in gesprek met de mensen in de zaal (foto: Jill Schouten)

■ Joyce Rupert

De drempel over met Peter Senge

Op 22 mei kwam Peter Senge op uitnodiging van Het Eerste Huis naar de Jaarbeurs in Utrecht voor het grootschalige leiderschapsevent 'Next level leadership'. Daar namen zo'n vierhonderd directieleden, managers, adviseurs en andere geïnteresseerden aan deel. Peter Senge is hoofddocent aan de prestigieuze *MIT Sloan School of Management* in de Verenigde Staten en oprichter van de *Society for Organizational Learning*. Vanuit de achtergrond van het systeemdenken introduceert hij in zijn beroemde boek 'The Fifth Discipline' het concept van de lerende organisatie. In lijn met dit gedachtegoed volgden diverse boeken, waaronder 'Presence', dat hij met zijn collega's Otto Scharmer, Joseph Jaworksi en Betty Sue Flowers schreef en waarin hij een ander perspectief op veranderen presenteert.

Peter Senge had goed vooronderzoek gedaan naar het publiek dat hij zou ontmoeten in de Jaarbeurs. Via een vragenlijst vroeg hij deelnemers van tevoren wat zij die dag wilden leren. De uitkomst was een inspirerende en afwisselende dag, die in samenwerking met Het Eerste Huis zorgvuldig was voorbereid



Peter Senge (foto: Jill Schouten)

en tegelijkertijd voldoende ruimte bood om te laten ontstaan 'wat moest ontstaan'. Peter begint de dag met de vraag: "*what matters most to you in life?*". Hij begint bewust met deze vraag, omdat deze je toegang geeft tot wie je echt bent, legt Peter later uit. Deelnemers krijgen de opdracht de vraag uit te wisselen met anderen die zij niet kennen. Meteen ontstaan diepgaande gesprekken. Daarna neemt Peter het roer over en spreekt over leiderschap en het systeemdenken. Hij stelt dat de term leiderschap vaak afstand schept, omdat we geneigd zijn het te verwarren met de posities van mensen. In zijn opvatting komt het menselijke perspectief op organiseren, dat aan de basis van zijn werk ligt, duidelijk naar voren. "*To become a leader you first need to become a human being*" stelt Peter. Waar hij op doelt is dat je bereid moet zijn je hart te openen en kwetsbaar te zijn. Volgens hem is leiderschap *to step across a threshold*: de drempel naar kwetsbaarheid en menselijkheid. Om vervolgens bereid te zijn om, vanuit de kwaliteiten die je hebt, bij te dragen aan het geheel dat groter is dan jezelf alleen. In dit kader brengt Peter de term charismatisch leiderschap terug naar de essentie: "*your charisms are your gifts, so charismatic leadership literally means 'to bring your gifts'.*" Na deze introductie volgen diverse praktische oefeningen, die in groepsverband plaatsvinden. Immers: "*Leadership is like learning to play the piano: you need to practise, practise, practise,*" zegt Peter. Een van de oefeningen is dat ieder groepslid een ervaring met een gebeurtenis inbrengt, om vervolgens samen te bekijken welk onderliggend gedragspatroon en welke veronderstellingen hieraan ten grondslag liggen (zie foto pag. 31).

Rol van opvoeders en onderwijzers bij leiderschapsontwikkeling

Tijdens de lunchpauze interview ik Peter. Ik spreek met hem over het ontwikkelen van leiderschap en de rol van opvoeders,

docenten, trainers en adviseurs hierin. Voor het ontwikkelen van leiderschap is het verwezenlijken van de innerlijke taak, ons doel dat we als mens hebben van essentieel belang, schrijft Peter in zijn boek 'Presence'. Allereerst vraag ik Peter hoe we in contact komen met die innerlijke taak. Het beeld dat we van die taak hebben, raakt immers gemakkelijk vertroebeld doordat we in een maatschappij leven, die ons plaatjes aanreikt van wie of wat we zouden moeten zijn. Hoe komen we daar (weer) mee in contact en wat is de rol van opvoeders en onderwijzers hierin? Peter antwoordt dat dit aan de basis ligt van de levenslange uitdaging om te worden wie je bent, het continue proces om je eigen taak en visie te ontdekken. Hij maakt daarbij een onderscheid tussen taak, visie en doel: *"Purpose basically means reason for being, whereas vision means something that I want to create. So it's a sort of a goal, but a goal that is in line with your purpose, that's what makes it a vision and not just another goal."* Het feit dat de maatschappij ons plaatjes aanreikt over wie of wat we zouden moeten zijn of worden, is op zichzelf niet erg, stelt hij, het probleem is dat die plaatjes het zicht op je innerlijke doel vertroebelen. Die disconnectie tussen innerlijke verlangens en uiterlijke verwachtingen motiveert mensen vaak om de natuur in trekken. Dan kan de maatschappelijke ruis meer naar de achtergrond verdwijnen: *"it is understood that the real key of happiness, that is being who you are, is you being mindful and respectful of your own culture, but that's secondary. What is primary: what am I here for? Why did God put me here? Why did nature invent me at this point?"* We worstelen met deze vragen. Dat komt omdat we onderscheid maken tussen de natuur als iets externs en onszelf als iets interns. Maar er is geen onderscheid, we zijn namelijk de natuur. De sleutel naar onze innerlijke taak ligt daarom in *"going deep emerging into yourself"*.



Next level leadership: samen zoeken naar veronderstellingen en gedragspatronen (foto: Jill Schouten)

De werkelijke taak van onderwijsinstellingen is wat Peter betreft dan ook om jonge mensen te helpen om hen te laten ontdekken wie zij zijn, op een veel diepere en directere manier dan nu gebeurt. Maar dat is een radicaal idee, zegt hij: *"It's a radical idea that's actually begging us, a lot of teachers feel that way."* De huidige onderwijsinstellingen zijn helemaal niet zo ingericht, zegt Peter. Hij vertelt dat industriële scholen er oorspronkelijk op waren gericht mensen op te leiden om in fabrieken te werken. Ondanks dat niet veel mensen meer in fabrieken werken, zijn de basiswaarden van ons onderwijs nooit echt veranderd: *"It was never about real development or purpose"*. Het brengt veel docenten in een conflict over hoe zij hun rol zien en de rol die het instituut hen voorschrijft, signaleert Peter. Wat dit vraagt van onderwijsinstellingen is een verandering in de basiswaarden waar

zij op zijn gestoeld. Zijn zij in staat om de werkelijke taak die zij hebben te omarmen? *"It would make a lot of teachers much more at ease and it would tend to drop better people into teaching, because they feel it as a more worthy aspiration."*

Je moet bereid zijn je hart te openen en kwetsbaar te zijn

'Theorie U' als kernprincipe voor de lerende organisatie

In het boek 'Presence' wordt het begrip 'presencing' verder uitgewerkt, dat aan de basis ligt van 'theory U'. Deze theorie gaat ervan uit dat betekenisvolle veranderingen plaatsvinden, wanneer we in staat zijn afstand te nemen, het geheel te zien en los te laten (*letting go*), om vervolgens nieuwe realiteiten te laten ontstaan (*letting come*), op basis waarvan we kunnen creëren. Theory U is een kernprincipe voor de lerende organisatie. Ik vraag Peter wat het van leiders in organisaties en consultants vraagt om groepen en teams in organisaties door deze 'U' te loodsen. Peter antwoordt dat er veel *tools* zijn, maar dat je die wel moet kunnen gebruiken. Hij maakt de vergelijking met het bouwen van een huis: *"If you have the tools or I have the tools, that doesn't mean we can build the house, right,"* lacht hij. Het zijn uiteindelijk de vaardigheden van degenen die de tools gebruiken, die de uitkomsten bepalen. In het geval van 'Theory U' gaat het om bewustwording als vaardigheid: *"Theory U is about different levels of awareness and stabilizing different levels of awareness. There have to be some people who are taking responsibility for*

that process. Who have developed those awarenesses themselves. In a certain way you really have to let go and be open at all levels. And then you have to just be aware to watch, to become aware of what is arising. That's the vision question again. What I am here to do?"

Een consultant of procesbegeleider kan volgens hem bijdragen aan dit proces, maar hij is ervan overtuigd dat je altijd een aantal mensen in de organisatie zelf nodig hebt die over deze vaardigheden beschikken en verantwoordelijkheid nemen voor dit proces: *"You actually have to have some managers who are really good in letting go and letting come."* Deze mensen hoeven dit niet perfect te beheersen, want niemand is perfect. Belangrijk is dat ze er serieus over zijn. En een aantal van hen moet zichtbaar zijn in de hiërarchie, die wat hem betreft vooral een symbolische functie heeft: *"We think hierarchy is about decision making and control, but that's only to a certain degree, it's really symbolic. People are very aware of the behaviours of people high in hierarchy. When there's risk involved and it's difficult, people need to see a few people who are more senior, who are really serious, they're really trying to do this by themselves and not just telling other people to do it. That makes a big difference."* Een tweede niveau, dat volgens Peter telt, is het niveau van de lijnmanagers, omdat uiteindelijk 95 procent van de mensen in organisaties voor een lijnmanager werkt. Tenslotte heb je verbinders nodig die netwerken kunnen bouwen tussen verschillende divisies of departementen: *"Every organization has problems with silos. But some do a good job in building very good networks that cross those."* Deze zogenoemde *peer networks* zijn erg belangrijk. Ze hebben een flexibele, veerkrachtige structuur en zijn bijzonder robuust. Er kunnen mensen tot organisaties toetreden, of eruit vertrekken, maar netwerken verdwijnen niet snel.

Rol van diversiteit bij teamsamenwerking

Deze netwerken brengen mij bij mijn laatste vraag, over teamsamenwerking en de rol van diversiteit hierin. Hoe kan de integratie tussen mensen in teams op de werkvloer gestimuleerd worden?

Als het gaat over diversiteit, worden vaak categorieën bedoeld, zoals geslacht, leeftijd, etniciteit, functie, maar dit niveau van categorisering brengt je niet verder, zegt Peter: *“You only get there when you get to the fundamental level of the quality of the relationship.”* En dit meer fundamentele niveau gaat wat hem betreft over een diep niveau van acceptatie en respect. Senge geeft als voorbeeld een zeer innovatieve en winstgevende divisie binnen Hewlett-Packard (HP), waar inktcartridges gemaakt worden. Hij vertelt dat ze daar een set praktijken hebben ontwikkeld die naar buiten toe *nurturing knowledge networks* werden genoemd. Intern noemden ze die echter *networks of collaboration* en informeel spraken ze met elkaar over *networks of loving relationships*. De netwerken bestonden uit ingenieurs, die zich heel bewust waren van wat deze *loving relationships* inhielden en dat zij de basis vormden van innovatieve praktijken. Hun definitie hiervan was: *Love is the act to allow another to be a legitimate other*. Peter noemt dat een diep niveau van acceptatie: *“It doesn’t mean that you’re comfortable, it doesn’t mean you agree. It’s about consciously creating this act of allowing the other to be a legitimate other. And I think that’s the key to all this diversity stuff.”*

Peter zegt dat pas als je zo’n duidelijke basisdefinitie hebt over de kwaliteit van

menselijke relaties – zoals HP had – je echt voortgang kunt maken bij dit soort complexe onderwerpen. Maar in de praktijk wordt juist het domein van menselijke relaties vaak onderschat. Dat de definitie van menselijke relaties vaak niet helder is en niet op een diep niveau begrepen wordt, zie je ook terug in een thema als integratie: *“Integration, to a lot of people, means that we all kind of like each other and that we are all one team. (...) It tends to be more about what I would say tolerance, rather than deep acceptance.”* Er is dus nog wel een weg te gaan om de relaties in organisaties naar een hoger plan te brengen. In staat zijn om op een diep niveau te luisteren naar wat de ander te zeggen heeft, ziet hij als het meest belangrijke element van relaties. De meeste mensen weten wel wat ‘echt’ luisteren is, maar passen het niet toe. Zeker niet in een zakelijke omgeving: *“We think business is very objective, about solving problems and all that, but then you get very superficial relationships.”* Het werken aan een hoge kwaliteit van relaties in organisaties blijft dus een reis, zo besluiten we het interview: *“It’s a journey.”*

Wat mij na dit gesprek en deze dag het meeste bijblijft is het besef dat leiderschap begint bij jezelf zijn. En dat betekent: de drempel over naar kwetsbaarheid en menselijkheid. Peter belijdt deze boodschap niet alleen met woorden. Hij belichaamt de boodschap, door zelf kwetsbaar en menselijk te zijn en nodigt daarmee anderen uit dit ook te doen. En zo ontstaan gesprekken die ertoe doen, van mens tot mens. ■