

‘Stimuleer mensen in teams te werken’

Organisatiekundige Peter Senge meent dat succesvolle organisaties zich onderscheiden door sneller te leren dan de concurrent. ‘Mensen gaan alleen anders denken als gevolg van nieuwe ervaringen en nieuwe relaties.’

DOOR ELLEKE BAL

WEET JE, VERZUCHT PETER SENGE INEENS, ‘ik heb altijd al gedacht dat het hele idee van managementopleidingen en MBA’s zot is.’ Hij is even stil en begint te lachen. De Amerikaanse organisatiekundige werkt nota bene zelf voor een befaamde school die elk jaar honderden managers aflevert. De organisatie die hij oprichtte, de Society for Organizational Learning (SoL), is verbonden aan de tempel van de managementcultuur: de prestigieuze MIT Sloan School of Management van het Massachusetts Institute of Technology in Cambridge, in de VS. En toch vindt hij het managementonderwijs maar niks.

‘Het grootste probleem van Amerika is altijd geweest dat het bedrijfsleven zich alleen maar richt op het maken van winst. Het motto van de managementopleidingen is daarom geworden: train jonge mensen om winst te genereren.’ Dit eenzijdige streven naar winst leidt tot scheve relaties in organisaties, zegt Senge. En organisaties zijn zijn specialiteit. Al zijn hele leven lang bestudeert hij organisaties en de context waarin ze bestaan, als een bioloog die de leefomgeving van een mier onderzoekt.

Op 22 mei komt Senge (spreek uit: Sendji) naar Nederland, waar hij tijdens een zogeheten *Next Level Leadership*-evenement in Driebergen zal spreken over organisatieverandering. *The Optimist* kijkt alvast vooruit naar het bezoek van de expert, die niet alleen een verandering in het managementonderwijs pleit, maar een heel nieuw denken over de organisaties in onze samenleving, die we volgens hem als dynamische systemen moeten beschouwen.

‘Zo’n systeem is als een familie’, zegt hij. ‘Een complex geheel van relaties en verbanden. Om problemen op te lossen, moet je eerst relaties tussen de onderlinge familieleden verbeteren.’ En dat kan volgens Senge alleen als iedereen goed in z’n vel zit. Organisaties zouden er volgens Senge dus altijd voor moeten zorgen dat de creativiteit van de personeelsleden optimaal benut wordt. ‘Het vermogen om sneller te leren dan de concurrent is misschien wel de enige voorsprong die je op de anderen kunt houden’, zegt hij daarover. Senge spreekt graag, snel en veel, in perfecte volzinnen, aan één stuk door. ‘Ik probeer al mijn hele leven lang een betere luisteraar te worden’, grinnikt hij.

Bij Senge ligt de nadruk altijd op leren, op jezelf

constant aanpassen aan een veranderende organisatie en op het afleren van oude gewoontes. Hij maakt veel gebruik van het begrip ‘lerende organisatie’, en omschrijft in zijn werk allerlei beperkingen die voorkomen dat organisaties kunnen ‘leren’. Een voorbeeld daarvan is het ‘Ik-ben-mijn-positie-syndroom’: wanneer je mensen vraagt naar hun werk, beschrijven zij vaak de taken die zij uitvoeren in plaats van hun bijdrage aan het doel van de organisatie als geheel. Alleen wanneer een bedrijfsdoel authentiek en waardevol is – en dus niet alleen maar ‘winst maken’ is – blijven alle medewerkers in een organisatie zich ontwikkelen. Omdat zij dat zelf willen en niet omdat hen dat wordt opgedragen. ‘Iedereen wil waardevol werk doen’, daar is Senge van overtuigd.

U bent opgeleid als ruimtevaartingenieur aan de Universiteit van Stanford in Californië. Hoe maakte u de overstap van techniek naar systeembouwen?

‘Dat is veel logischer dan het op het eerste gezicht lijkt. De enige reden waarom ik me als student specialiseerde in techniek, was dat het een hele goede plek was om systemen te leren begrijpen. Veel van de basisgereedschappen en -methodes die we vandaag de dag nog steeds gebruiken – zoals de aansturing van teams of ploegen, en de manieren waarop we risico’s beperken – vinden hun oorsprong in de manier waarop technici zo’n 250 jaar geleden naar complexe industriële systemen begonnen te kijken. Deze technici gingen zich bezighouden met werkprocessen, optimalisatiemethoden en instrumenten voor risicobeheer, en dit soort instrumenten wordt ook gebruikt om organisaties te controleren. Een bedrijf werd machine – zoals tijdens het industriële tijdperk. Maar aan dat denken komt langzaam een einde. Bedrijven zijn namelijk levende organismen, geen machines.’

U wist dus als tiener al dat u in systemen geïnteresseerd was. Hoe is die interesse ontstaan?

‘Ik ben opgegroeid in Los Angeles, wat halverwege de vorige eeuw een paradijs was. Ik herinner me dat ik als klein kind achterin de auto van mijn ouders zat en alleen maar limoen- en citroenboomgaarden zag. Maar tien jaar later waren ze allemaal verdwenen en vervangen door winkelcentra. Er was een razendsnel modernisatieproces gaande



PETER SENGE: ‘ALS JE WERKELIJK DUURZAAM WILT GROEIEN, MOET JE DE MANIER VAN DENKEN VERANDEREN, EN DAT KUN JE NIET MET DWANG DOEN.’

dat alles vernietigde wat Los Angeles zo’n prachtige plek had gemaakt.’

‘Wat me raakte, was hoe ongebreideld groei kan zijn, hoe het een enorm opportunistisch economisch gekkenhuis wordt, waarin niemand nog denkt aan het grotere geheel en de langere termijn. Tegen de tijd dat ik zestien werd, zag ik een groot probleem in de wereld: we waren een kracht aan het creëren die een ongelooflijk ontwrichtende werking had op sociale en natuurlijke systemen. Maar we zagen de consequenties van onze acties niet, noch de onderlinge afhankelijkheden.’

Een natuurlijke reactie op ongebreidelde groei zou zijn deze te stoppen en duidelijke grenzen te stellen. In plaats daarvan pleit u in uw theorieën om mensen nog meer ruimte te geven om te groeien.

‘Die twee dingen lijken op het oog misschien onverenigbaar, maar je kunt geen dramatisch andere wereld creëren als de manier van denken van mensen niet verandert. Stel, iemand komt met het idee dat elk product in elke winkel ter wereld duurzaam geproduceerd zou moeten zijn. Dat is een goed uitgangspunt. Maar het is totaal niet haalbaar, omdat het te veel afwijkt van de manier van denken die de huidige maatschappij domineert.’

‘Als je werkelijk duurzaam wilt groeien, moet je de manier van denken veranderen, en dat kun je niet met dwang doen. Mensen gaan alleen anders denken als gevolg van nieuwe ervaringen en nieuwe relaties. Ze moeten zich verbonden voelen met mensen en dingen waarmee ze voorheen geen band voelden.’

Veel mensen denken dat managers in grote organisaties nog niet klaar zijn voor deze taak. Ze zouden zich gemiddeld genomen niet kunnen vinden in de ideeën van duurzame groei en het betrekken van ieder individu in hun organisatie.

‘Er bestaan vooroordelen over de managementcultuur in

het algemeen, en helaas hebben deze een feitelijke basis. Heel gemakkelijk ontstaat een managementcultuur die volledig om cijfers en commerciële resultaten draait in plaats van om mensen, producten, diensten, klanten, gemeenschappen, het hart van de onderneming en hoe je deze stukjes met elkaar verbindt om mensen te dienen.’

‘Dit is de afgelopen dertig tot vijftig jaar een groot probleem geworden omdat zoveel mensen naar managementscholen gaan. Vroeger kwamen mensen pas in managementposities nadat ze opgegroeid waren binnen een organisatie. Ze ontwikkelden eerst een gevoel voor de organisatie en kregen dan uiteindelijk meer leidinggevende verantwoordelijkheden. Ik heb het hele concept van MBA’s en managementopleidingen altijd al een slecht idee gevonden. Managementscholen zeggen in feite dat je een manager kunt worden zonder de essentie te begrijpen van wat een bedrijf doet. En dat zorgt voor onverbondenheid.’

‘Slechts enkele managementscholen pakken het anders aan. Team Academy uit Finland is een goed voorbeeld. Op deze school beginnen jonge mensen met het curriculum en binnen een week proberen ze samen een bedrijf te starten. Ze leren al doende, doordat ze het bedrijf uitbouwen. Ze hebben geen colleges en professoren, maar coaches. Uit een onderzoek blijkt dat ongeveer dertig procent van de bedrijven die studenten van Team Academy het eerste jaar hebben opgezet, tien jaar later nog steeds bestaat. Dat is een verbazingwekkend cijfer. MBA’s halen dat nooit.’

Tegenwoordig heeft iedereen zijn mond vol van leiderschap. Hebben we daadwerkelijk meer en betere leiders nodig om zogeheten ‘lerende organisaties’ te krijgen?

‘Leiderschap is nodig, het is praktisch, maar er kleven twee problemen aan ons idee van het woord “leiderschap”. Ten eerste verwarren we “de baas zijn” met “de

leider zijn”. Dat is overduidelijk een domme fout. En ten tweede: leiderschap is van nature erg paradoxaal. Het is persoonlijk, omdat het op een bepaald niveau draait om individuen die over de moed, helderheid en eigen ideeën beschikken die nodig zijn om het initiatief te nemen. Het paradoxale deel is dat het ook onlosmakelijk iets collectiefs is. Telkens wanneer je een voorbeeld ziet van goed leiderschap, zijn er meer mensen bij betrokken, niet slechts één.’

‘Ik zie leiderschap als het vermogen van een gemeenschap om haar eigen toekomst vorm te geven. Dit betekent dat leiderschap altijd iets collectiefs is. Daarin schuilt ons culturele probleem met het concept van leiderschap: de westerse geest denkt erg in termen van ‘of/of’, in tegenstelling tot de oosterse geest. Het is voor ons moeilijk om tegelijkertijd het individuele en het collectieve element te herkennen. In andere culturen zijn mensen minder bezig met de vraag of het A of B is. Maar westerlingen willen dit precies weten.’

Heeft u een goed voorbeeld van dit type collectief leiderschap?

‘Je ziet het in bedrijven die echt innovatief zijn. Neem Google. Dit bedrijf heeft een cultuur waarin elk individu echt wordt aangemoedigd om iets te doen dat hem of haar raakt. Je mag bij Google tot wel twintig procent van je werkweek besteden aan een project waar je zeer gepassioneerd over bent. En dat creëert een cultuur waarin van mensen verwacht wordt dat ze de leiding nemen. Om zo’n project van de grond te krijgen, hebben deze individuen de hulp nodig van anderen in de organisatie. Daar heb je het dus: zowel individueel als collectief.’

Hoe kunnen organisaties dit idee dat ze een verschil kunnen maken, overbrengen op hun werknemers?

‘Organisaties kunnen een grote impact hebben door

Wie is Peter Senge

- Peter Michael Senge (1947) is een Amerikaanse organisatiekundige.
- Hij werkte onder meer voor grote bedrijven als Ford, Shell, Chrysler, Harley-Davidson en Hanover Insurance.
- Senge is de oprichter van de Society for Organizational Learning (SoL), verbonden aan de *business school* van MIT in Cambridge.
- Hij is vooral bekend van *De vijfde discipline*. Dat boek maakte hem in Amerika bij verschijning in 1990 in één klap tot een nieuwe goeroe van het bedrijfsleven. Hij propageert in zijn werk het systeembouwen, dat hij koppelt aan de ‘lerende organisatie’.

mensen veel vaker te stimuleren teams te vormen. Een team is een uitdagende en zeer moeilijke sociale omgeving. Het is gemakkelijk om teams te romantiseren, maar ze zijn echt zwaar. Mensen verschillen en zijn het voortdurend met elkaar oneens. Ze hebben hun eigen starre ideeën. Door in teams te werken, ontwikkel je je dus. Mensen moeten de hele tijd hun ideeën bijstellen, en van deze nieuwe ervaringen leren ze. Dit heb ik altijd gezien als een van de krachtigste ontwikkelingsprocessen. Daarnaast moet de organisatie mensen helpen de voor hen vereiste vaardigheden te ontwikkelen door in het team te werken; ze zouden mij bijvoorbeeld kunnen helpen beter te leren luisteren. Dit alles is zeer waardevol voor de werknemer, die blijft leren en ontdekken, maar ook voor de organisatie en, uiteindelijk misschien zelfs voor de wereld. ■

Peter Senge spreekt op donderdag 22 mei op landgoed De Horst, in Driebergen, tijdens een evenement voor leiders, coaches en iedereen die mensen en organisaties in transitie begeleidt. Ga voor meer informatie en aanmelden naar www.heteerestehuis.nl