

Learn to Change!

Masterclass Peter Senge

Op woensdag 16 november vond de masterclass 'Learn to change' van Peter Senge plaats in de Beurs van Berlage te Amsterdam. Op deze prachtige locatie deelde Senge zijn ideeën over het effectief veranderen van bedrijven, organisaties en scholen. Een kleine 600 deelnemers vulde de grote zaal van het beursgebouw.

Peter Senge is een Amerikaanse wetenschapper die onderzoek doet naar lerende organisaties, transformaties en innovaties binnen organisaties. Hij verkreeg wereldfaam met zijn best seller 'The Fifth Discipline' dat vertaald is in meer dan 70 talen. Een van zijn kernconcepten is het systeemdenken. Dit houdt in dat wanneer men veranderingen teweeg wil brengen binnen een organisatie men altijd rekening moet houden met de eigen rol die men speelt binnen het organisatorische systeem. Individuele acties hebben gevolgen voor het hele systeem.

Senge opende zijn presentatie met de mededeling dat het woord masterclass niet opgevat moest worden als een les waarin de grote meester zenden met antwoorden komt. Nee, hiermee wordt interactiviteit bedoeld. En interactief was het. In deze masterclass wilde Senge de deelnemers bruikbare handvatten meegeven om te gebruiken bij veranderprocessen in de eigen beroepspraktijk. Senge beschikt over zeer veel feitenkennis en kon zijn ideeën onderbouwen met een rijk palet aan ervaringen.

Senge onderscheidt 3 domeinen die allen belicht dienen te worden bij veranderingen gevat in drie vragen:

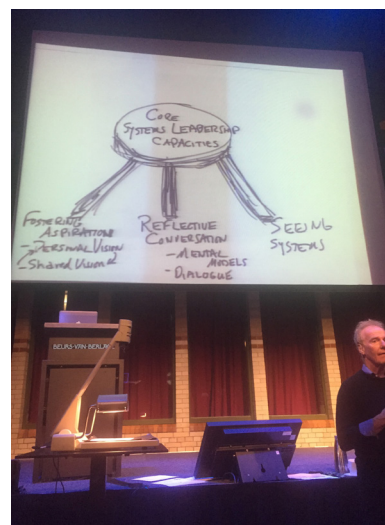
-Shared meaning => Hoe bouwen we een gedeelde visie?

-Hoe zorgen we ervoor dat mensen met verschillende achtergronden echt samenwerken?

-Wat is het grote systeem waar we deel van uitmaken?

Senge ondersteunde zijn verhaal met de 'three legged chair'. Op het zitvlak staat 'core systems leadership capacities'. De poten: (1) Fostering aspirations [visie]; (2) Reflective conversation [samenwerken]; (3) Seeing systems [het systeem waar we deel van uitmaken].

Na deze bondige theoretische basis was het tijd voor een praktijkopdracht die betrekking had op punt 1: Visie

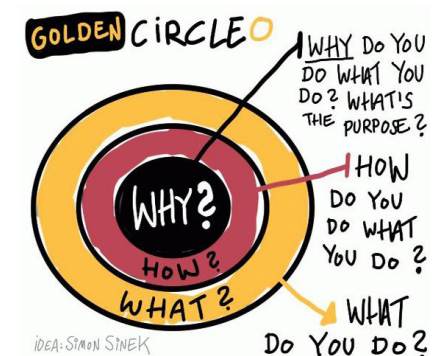


De opdracht: Ga in gesprek met je buurman of buurvrouw en vraag waarom deze doet wat hij/zij doet? Wat beweegt hem/haar? Wat is zijn/haar persoonlijke visie? Ik zat op stoel 1 op de voorste rij naast Jantiene Kriens (Voorzitter directieraad VnG) die de masterclass had geopend met een welkomstwoord en toespraak. Wij hebben gepraat over onze persoonlijke visie, over het waarom van ons dagelijks handelen. Ik vond het interessant te horen hoe Jantiene Kriens haar werkende carrière (letterlijk) voor een internationale schakelklas is begonnen. Dat gaf alvast een *shared experience* als het gaat om onderwijs. Gelijke kansen voor de burger en in mijn geval de leerling in de maatschappij, werk en onderwijs was voor ons een gemeenschappelijk streven. Een 'shared meaning'. Het doel van deze oefening was inzicht te verkrijgen in de drive van iemand om te doen wat hij/zij doet. Het lijkt in grote mate op de 'Golden Cirkel' van Sinek.

Praktijkopdracht 2 bestond uit een interview. Hierbij was het de bedoeling dat de geïnterviewde een gespreksituatie voorlegde waarin het verloop van het gesprek als onprettig werd ervaren.

De coach had de opdracht om de volgende vragen te stellen:

- Wat leidde ertoe dat je een bepaald gevoel of bepaalde gedachte kreeg?
- Wat weerhield je ervan de gedachte uit te spreken?
- Wat zou er volgens jou gebeurd zijn als je die gedachte had uitgesproken?

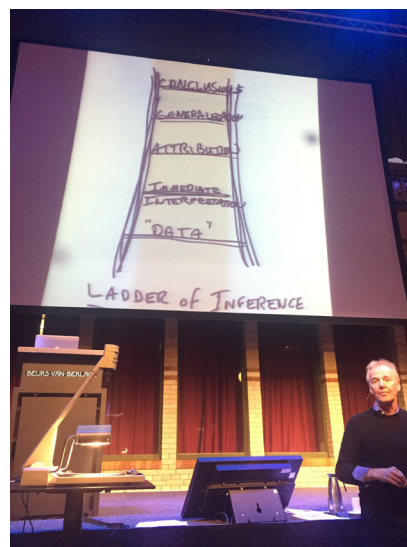


Dit keer had ik de eer met Margareth de Wit, medeoprichter en managing partner van CBE- Group. We konden beiden met een concreet voorbeeld komen.

Het doel van dit interview was om inzicht te krijgen in het onderscheid tussen waarneembaar gedrag en geïnterpreteerd gedrag. Senge gebruikt de 'Ladder of Inference' van Chris Argyris om de verschillende lagen van waarnemen, opvattingen en overtuigingen te duiden. The ladder of inference vertoont veel gelijkenissen met het ijsbergmodel van McClelland.

De beperkte tijd voor deze oefening zorgde ervoor dat het voornamelijk bij

luisteren bleef. Echt verdiepende vragen stellen was er niet bij, maar de opzet en het doel waren duidelijk: Ga voorbij het waarneembaar



De ijsberg naar het model van McClelland

gedrag en zoek de verdieping. Leer de ander kennen op de hogere treden van de ladder of inference.

In zijn boek 'De vijfde Discipline' weidt Senge uitgebreid uit over systeemdenken. Dit is de vijfde discipline. De andere elementen, of disciplines, van het systeem van een lerende organisatie zijn de volgende: Persoonlijk meesterschap, Mentale modellen, Gemeenschappelijke visie en Teamleren. De vijfde discipline is de combinatie van deze elementen. Alléén inzetten op een visie is niet voldoende. Net zomin als alleen het ontwikkelen van teamleren of aanpassen van mentale modellen. Aandacht voor al deze elementen vergroot de kans op succes bij veranderprocessen.

De belangrijkste boodschap die ik heb onthouden is dat veranderingen in of tussen organisaties vaak stuklopen op een gebrek aan kennis van en over elkaar. Men neemt waar, interpreteert en trekt conclusies. Zelden gaat men echt de dialoog aan met een ander om erachter te komen wat er aan een bepaalde houding ten grondslag ligt. De waan van de dag zorgt ervoor dat de prioriteit niet ligt bij de visie, maar bij korte termijn doelstellingen.

Senge zegt 'Transforming systems is about relationships.' Bedrijven en instellingen kunnen wel een visie formuleren, maar is het écht de visie van iedereen? Als een visie niet meer is dan window dressing, dan zal een organisatie niet veranderen in de kern. Als een visie gedragen wordt door iedere werknemer, dan is er sprake van een shared meaning. Het is de shared meaning waar te weinig op wordt ingezet. Om tot een shared meaning te komen is het zaak om met elkaar in gesprek te gaan en écht te luisteren. 'Deep listening produces a transformation of relationships' zegt Senge.

In deze digitale wereld waarin we steeds sneller toegang hebben tot informatie en meer en meer informatie tot ons nemen vergeten we bijna het belangrijkste: het WHY. En niet alleen het WHY van onszelf, maar ook het WHY van de ander. Meestal krijg je het nog wel voor elkaar om voor jezelf te formuleren wat je drijfveren zijn, maar weet jij ook wat de drijfveren van je collega zijn? Wat jullie shared meaning is?

Opdracht voor de lezer: Bedenk wat de persoonlijke (dus niet bedrijfsmatige) drijfveren van je collega zijn om het werk te doen dat hij of zij doet. En als het dan eindelijk koffietijd is, probeer er dan eens onder het genot van een bakkie achter te komen of je goed zat. Ik ben reuze benieuwd hoe vaak je het bij het juiste eind had.

Gisteren zat ik bij een presentatie van Microsoft. Er kwamen allemaal presentatietools langs om een presentatie zo hip en modern mogelijk te maken. Wat een contrast met Peter Senge die nog gewoon een simpele overheadprojector gebruikt. Het gaat om de boodschap, en niet om de techniek die wordt ingezet. De boodschap wist Peter Senge prima over te brengen, zelfs met pen en papier!

